



**Ana Carisa
Oliveira Martins**

A GESTÃO DA MUDANÇA NO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS



**Ana Carisa
Oliveira Martins**

A GESTÃO DA MUDANÇA NO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho ao meu tio Luís, que apesar de não poder ver a sua conclusão sei que ficaria orgulhoso daquilo que sou e, simplesmente à minha irmã.

o júri
presidente

Prof. Doutor Daniel Ferreira Polónia
professor auxiliar convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da
Universidade de Aveiro

Prof.^a Doutora Dora Cristina Moreira Martins
professora adjunta do Eseg - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Prof.^a Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas
professora auxiliar convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da
Universidade de Aveiro

agradecimentos

A ideia deste trabalho surgiu através das conversas e sugestões de leitura com a minha orientadora, a Professora Doutora Madalena Gomes Vilas Boas, estando-lhe grata pelo impulso inicial, bem como toda disponibilidade, compreensão e motivação que me deu ao longo deste trabalho, principalmente nos momentos mais difíceis, e ainda todos os seus comentários e sugestões que ajudaram a enriquecer este estudo.

Quero agradecer aos meus pais por todo o apoio que me deram e à minha irmã por ser a minha inspiração para a realização deste trabalho.

Ao Diogo Cortinhal por toda a motivação e confiança que me deu e apoio nas horas menos boas.

palavras-chave

Mudança Organizacional, Gestão da Mudança, Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade, Comportamento Organizacional

resumo

A implementação e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade têm tido uma crescente importância para as organizações. A comprovar este facto temos a evolução do número de empresas certificadas em todo o mundo nos mais diversos referenciais da qualidade

Esta dissertação tem como objetivo identificar as mudanças que ocorrem nas organizações durante um processo de certificação e avaliar o impacto dessas mudanças nas empresas, tendo em conta o envolvimento dos colaboradores ao longo de todo o processo de implementação do SGQ. Esta investigação foi feita através da realização de entrevistas semi-estruturadas a nove empresas portuguesas, associadas da Inova-Ria que atuam no setor TICE.

Concluiu-se que durante a implementação do SGQ, existiram alguns problemas com o envolvimento de todos os colaboradores, falta de formação e desconhecimento sobre a certificação, bem como situações de resistência à mudança. No entanto, verificou-se que a certificação teve um impacto bastante positivo em todas as organizações entrevistadas, contribuindo para a melhoria interna da organização, para o aumento da satisfação dos clientes, para a melhoria da imagem da empresa e para a consciencialização quanto à importância da qualidade e um fortalecimento da relação entre funcionários e a organização.

keywords

Organizational Change, Change Management, Quality, Quality Management Systems, Organizational Behavior

abstract

The implementation and certification of Quality Management Systems (QMS) has been being faced as of huge importance for the organizations. Actually, the increasing number of certified firms all over the world, according to different quality criteria, works as an evidence of that fact.

The present dissertation aims to identify the changes occurring within the organizations during the certification process and to evaluate its impact on them, bearing in mind the employees' involvement over the whole process of QMS' implementation. The accomplishment of this investigation's goals was mainly attained by conducting semi-structured interviews to nine Portuguese enterprises which are Inova-Ria's associated companies and work within the ICT sector.

Throughout the present study, it was possible to conclude that the companies face a few problems during the QMS' implementation: low employee's involvement, lack of knowledge and training on the certification, as well as situations of resistance to change. Notwithstanding those struggles, it was noticeable that QMS' implementation has been being fruitful for all the organizations interviewed since it has been contributing to (i) their internal organization improvement; (ii) to an increment on customer's satisfaction; (iii) to spread and strengthen the companies' external image; and (iv) to a better involvement and interaction of all the employees within their workplace, bringing in the end a remarkable awareness from them on the importance of quality concerns.

Índice

INTRODUÇÃO	1
I – A GESTÃO DA QUALIDADE E A GESTÃO DA MUDANÇA	5
1. A Importância da Qualidade	5
2. Certificação	8
2.1. Definição	8
2.2. Sistema Português da Qualidade	10
2.3. Sistemas de certificação	12
2.4. Processo de Certificação segundo as normas ISO 9000.....	16
2.4.1. Pré-Implementação	17
2.4.2. A cultura da Qualidade	18
2.4.3. Implementação	20
2.4.4. Pós-Implementação.....	21
2.4.5. Impactos da Implementação de um SGQ	22
2.5. Benefícios da Certificação.....	25
3. Mudança Organizacional.....	29
3.1. O Conceito de Mudança.....	30
3.2. Tipos de Mudanças.....	32
3.3. A Resistência à Mudança.....	35
3.4. Gestão da Mudança.....	39
3.5. A Mudança Organizacional e o Processo de Certificação	47
II – ESTUDO EMPÍRICO DA GESTÃO DA MUDANÇA DURANTE PROCESSOS DE CERTIFICAÇÃO	50
1. Enquadramento	51
1.1. A Inova-Ria	51
1.2. Evolução Histórica	51
1.3. Estrutura	52
1.4. Qualificação das empresas TICE	52
1.5. Projeto QuERIA.....	53
2. Objetivos.....	54
3. Metodologia	57
3.1. Procedimento.....	57
3.2. Entrevista.....	60
3.2.1. Guião da entrevista.....	62
3.2.2. Tratamento dos dados.....	63

3.3. Amostra	66
3.3.1. Empresas Participantes	66
3.3.2. Entrevistados.....	67
4. Análise e discussão dos resultados.....	70
4.1. Motivação para a certificação.....	70
4.2. Implementação do SGQ.....	76
4.3. Dificuldades sentidas durante a implementação do SGQ.....	84
4.4. Comportamento dos colaboradores durante o processo de implementação do SGQ	90
4.5. Benefícios da Certificação.....	97
4.6. Desvantagens da certificação	106
4.7. Fatores críticos de sucesso na implementação de um SGQ	110
4.8. Apoio na Gestão da Mudança	113
5. Limitações da investigação e propostas de trabalhos futuros.....	114
CONCLUSÕES	116
BIBLIOGRAFIA.....	125
ANEXOS	130
Anexo 1 – Guião de Entrevista ao Diretor-Geral ou Responsável da Qualidade	130
Anexo 2 – Guião de Entrevista aos colaboradores.....	132
Anexo 3 – Transcrição das entrevistas	133

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo Concetual para a Implementação da ISO 9000.....	17
Figura 2: O Modelo de V.I.A.R.M.A.....	42

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Número de empresas certificadas na norma ISO 9001 em Portugal...	13
Gráfico 2: Número de empresas certificadas na norma ISO 9001.....	14
Gráfico 3: Número de certificados emitidos segundo as normas ISO 14001 e ISO 27001.....	15

Índice de Tabelas

Tabela 1: Benefícios Internos e Externos da Certificação.....	29
Tabela 2: Tipos de Mudanças nas Organizações.....	32
Tabela 3: Fatores e Razões de Resistência à Mudança.....	38
Tabela 4: Quadro Categorical.....	65
Tabela 5: Caraterização das empresas da amostra.....	66
Tabela 6: Cargo dos Entrevistados das empresas da amostra.....	69

Índice de Abreviaturas

APCER	Associação Portuguesa de Certificação
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
IPAC	Instituto Português de Acreditação
IPQ	Instituto Português da Qualidade
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
PME	Pequenas e Médias Empresas
QREN	Quadro de Referência Estratégica Nacional
QuERIA	Qualificação das Empresas da Ria
SEI	<i>Software Engineering Institute</i>
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SPQ	Sistema Português da Qualidade
TICE	Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UE	União Europeia

INTRODUÇÃO

A sociedade tem passado por um rápido e intenso processo de transformação a todos os níveis que afetam os mercados, as organizações e os próprios indivíduos. Este ritmo de desenvolvimento deve-se sobretudo ao fenómeno chamado globalização, que tem na sua génese a evolução tecnológica promovida pelo avanço das telecomunicações de longa distância e a inovação em transportes e logística, que promoveram a aceleração da integração dos mercados continentais.

Todas estas mudanças alteram por completo o modo como as empresas olham para o mercado, as suas necessidades e as exigências dos clientes. Atualmente, deparamo-nos com uma sociedade caracterizada pelo consumo excessivo e diversificado, por produtos e serviços acessíveis à distância de um clique, pelos empregos temporários, pelos trabalhadores polivalentes e flexíveis, e marcada pelas transformações constantes e as tendências do momento. Neste sentido, o termo “qualidade” nunca foi tão mencionado e aplicado na nossa vida diária, falando-se em qualidade do produto, dos serviços, do ensino, do ambiente, entre outros. A qualidade representa, então, um novo paradigma deixando de ser um tema que se aplica apenas à indústria, estendendo-se a todas as atividades económicas, nomeadamente os serviços sejam eles prestados por entidades públicas ou privadas.

As empresas têm a necessidade de garantir aos seus clientes que o serviço que prestam é realmente de qualidade, sendo necessário implementarem mudanças que o comprovem. O tema da certificação vem no seguimento desta mesma necessidade. Para atrair novos consumidores e melhorar o seu desempenho todos os dias, as empresas têm de demonstrar o nível de qualidade dos seus produtos e serviços. Desta forma, têm recorrido, cada vez mais, a sistemas que garantam esta mesma qualidade e facilitem o trabalho da gestão. O aparecimento das normas internacionais ISO e outros sistemas de gestão da qualidade são um bom exemplo de sistemas que comprovam e garantem a qualidade das empresas. No entanto, o processo de certificação envolve a implementação de mudanças na rotina das empresas, garantindo que as suas metodologias de trabalho e os processos internos estão em conformidade com o

SGQ, sendo fundamental que as organizações consigam implementar as mudanças necessárias sem perderem a confiança e o comprometimento dos colaboradores.

De facto, a gestão da mudança constitui uma das preocupações fundamentais dos gestores, nos dias de hoje. Apesar de existir um grande número de estudos e investigações, e até prescrições ou abordagens a seguir para gerir a mudança, a sua complexidade continua a ser um grande desafio para quem conduz as organizações, sendo difícil para a gestão pilotar os processos de mudança com eficácia.

Com base nesta realidade surge a ideia desta dissertação que tem como objetivo identificar as mudanças que ocorrem durante o processo de certificação das empresas e avaliar o impacto dessas mudanças nas organizações, bem como o comportamento e o envolvimento dos colaboradores ao longo de todo o processo de certificação. Em qualquer processo de mudança existem sempre casos de resistência por parte dos colaboradores que trazem alguma complexidade a toda a organização. Conseguir que os funcionários se mostrem disponíveis a modificar os seus hábitos de trabalho e incluir novas metodologias ou inovações em favor dos objetivos da organização não é uma tarefa fácil. Está em causa romper costumes, rotinas, valores e, por vezes, toda a cultura em troca de benefícios para a empresa. Desta forma, a implementação de SGQ pode significar grandes esforços para as empresas, que se não forem acompanhados da compreensão, motivação, dedicação e envolvimento dos colaboradores, podem não gerar os resultados esperados e quebrar a confiança entre ambas as partes. Para além disto, este estudo pretende abordar as motivações, os benefícios e as dificuldades da implementação de um sistema de gestão da qualidade e, a posterior certificação para as empresas.

Para nos ajudar a analisar esta temática foram formuladas cinco perguntas de investigação, cuja resposta deverá ser dada com a análise e discussão que resultar de todo o trabalho desenvolvido. De seguida, apresentam-se as perguntas de investigação:

- (1). Quais as razões que levam as empresas a implementar um SGQ?
- (2). Quais as principais mudanças causadas pela implementação do referencial de qualidade?

- (3). De que modo foram envolvidos os colaboradores?
- (4). Quais as dificuldades sentidas durante o processo de implementação e certificação?
- (5). Quais os benefícios e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ?

As questões acima elaboradas constituem-se como linhas orientadoras para os objetivos que se propuseram para este estudo. Para isso, foi realizada uma pesquisa empírica focando os pontos-chave evidenciados na revisão da literatura, com a finalidade de fundamentar as conclusões, permitindo dar respostas às questões formuladas e aos objetivos propostos. As entrevistas realizadas durante o estudo empírico incidiram sobre as empresas que participaram no Projeto QuERIA – Qualificação das Empresas da Ria, desenvolvido pela Inova-Ria, Associação de Empresas para uma Rede de Inovação em Aveiro, entidade empregadora da autora desta dissertação, e visa apoiar as empresas associadas na certificação segundo os referenciais da qualidade. Neste sentido, foram realizadas entrevistas às empresas participantes no projeto de Qualificação PME, apoiado pelo MAIS CENTRO, QREN e UE, analisando todo o seu processo de certificação. As entrevistas terão como destinatários os administradores ou responsáveis da qualidade das empresas, bem como colaboradores, de forma a conseguirmos ter diferentes perspetivas sobre o processo de implementação e certificação de um SGQ.

Esta dissertação está dividida em duas partes, sendo que a primeira faz o enquadramento teórico à temática em causa. Assim, no primeiro capítulo aborda-se a importância da qualidade e da certificação, bem como o processo de implementação segundo a norma ISO 9000. Posteriormente, foca-se a gestão da mudança e as problemáticas associadas a este tema. A segunda parte é composta pelo estudo empírico de alguns processos de mudança relacionados com a certificação. A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas aos atores envolvidos e da análise de conteúdo das mesmas, tentando perceber quais as mudanças que a certificação trouxe as empresas, bem como os benefícios e as dificuldades que as mesmas sentiram quando implementaram e certificaram o seu SGQ, confrontando com as principais conclusões retiradas da revisão da literatura.

No final serão elaboradas as conclusões do estudo, bem como as suas limitações, orientações e sugestões para trabalhos futuros.

I – A GESTÃO DA QUALIDADE E A GESTÃO DA MUDANÇA

1. A Importância da Qualidade

As estratégias e políticas de gestão sempre variaram de acordo com as tendências de mercado. Dadas as mudanças verificadas, é natural, que por parte das organizações tenha nascido um interesse em acompanhar os diversos referenciais da qualidade, com o objetivo de se diferenciarem perante a concorrência. Atualmente, as organizações utilizam os referenciais da qualidade como forma de potencializarem a sua imagem através do marketing.

Antes da revolução industrial, a qualidade era verificada pelo produtor dos próprios produtos e pelos clientes, sendo esta realizada através da análise ocular. Nesta altura eram apenas procurados eventuais defeitos do produto, não existindo nenhuma metodologia ou procedimento a seguir para garantir a qualidade, não havia, portanto, uma grande preocupação com este tema.

Com a revolução industrial e com o início da produção em larga escala, começou-se a verificar que existia uma grande quantidade de produção defeituosa, o que levou a que fosse criada uma nova categoria profissional, que pretendia inspecionar a qualidade dos produtos. Os inspetores da qualidade deveriam verificar a qualidade dos produtos nas diversas etapas do processo produtivo, fazendo a separação dos produtos defeituosos daqueles que não teriam defeitos. No entanto, era desvalorizada a problemática da origem e causa dos defeitos, sendo negligenciada a procura por soluções.

As empresas perceberam que este facto estava a fazer com que incorressem em muitos custos com os desperdícios acumulados, sendo importante alterar a metodologia de forma a tornarem-se mais eficientes. Assim, por volta da década 1930, começaram-se a utilizar algumas técnicas de controlo estatístico, uma vez que, com o crescimento e liberalização dos mercados, tornou-se pouco viável analisar produto a produto e, por isso, eram utilizados métodos de amostragem que procuravam verificar a qualidade de determinados lotes de produtos. Com esta nova fase, iniciou-se também o controlo da qualidade do processo produtivo, que tinha vindo a ser negligenciado até a esta altura, sendo esta, porém, uma fase muito prematura da tentativa de perceber as causas dos defeitos.

A partir da década de 60, as economias industriais apresentaram um significativo aumento do volume de comercialização de produtos e serviços que foi o impulsionador para a formação do complexo fluxo de produtos, serviços, capitais, pessoas e tecnologias que conhecemos como economia global. As empresas produtoras de bens e serviços começaram a expandir os seus negócios para novos mercados, criando uma cadeia de transações económicas e de informação que as empresas, até então, não estavam habituadas a gerir. Neste sentido, novos métodos e modelos começaram a surgir para fazer face às novas necessidades e obstáculos que nasciam, alterando por completo o cenário económico mundial.

Com base nisto, as empresas começaram a apostar na qualidade dos seus produtos como forma de diferenciação, surgindo nesta época os primeiros diplomas normativos da qualidade a nível internacional. As primeiras normas a existirem tiveram origem militar, sendo que a primeira norma não militar surgiu em 1968 e foi publicada pela *American Society for Quality Control* e chamava-se “Especificações de Requisitos Genéricos para um Programa da Qualidade”. Depois desta, várias outras normas surgiram, algumas delas servindo de base para a criação das normas da série ISO 9000, em 1987. Em Portugal, porém, só a partir de 1970 é que a Garantia da Qualidade ganhou alguma importância, embora o seu desenvolvimento tenha acontecido duas décadas mais tarde, com a difusão da certificação da qualidade (Ribeiro, 2009 citado em Crato, 2010).

Até ao início dos anos 80, as práticas de gestão, apesar do surgimento de muitos outros modelos organizacionais eram, sobretudo, moldadas pelos modelos que integravam a Administração Científica de Taylor e que se pautavam pela reduzida comunicação, uma hierarquização expressiva e uma rígida supervisão e controlo. Ainda durante esta década, os produtos de origem japonesa invadiram os mercados mundiais de uma forma avassaladora, provocando o início da discussão dos padrões da qualidade entre os clientes. Este fenómeno impulsionou, no Ocidente, a preocupação com ferramentas da qualidade e melhoria de produtos e processos, pois eram vistos como a base de sucesso comercial e tecnológico do Japão.

A aposta na qualidade tornou-se um fator diferenciador, passando a estar na base do lucro, competitividade e diferenciação, ganhando grande relevo na

definição da estratégia das organizações. É neste contexto que, nos anos 90, a Comissão Europeia definiu a qualidade e a certificação como um pilar estratégico para a competitividade europeia e para o sucesso das empresas europeias no mundo. Este fato impulsionou o relevo das normas ISO 9000 e ISO 9001, que se transformaram numa referência de adoção de Sistemas de Garantia da Qualidade para uso contratual entre organizações e que visam o entendimento por todas as empresas das exigências de padronização de processos na Europa e no Mundo.

Ainda na década de 90 surge uma nova etapa denominada Gestão pela Qualidade Total (TQM – *Total Quality Management*), que se caracteriza por uma procura contínua da melhoria (Crato, 2010). A visão desta nova etapa contraria os pressupostos estáticos e burocráticos da gestão da qualidade que existiam até à data. Assim, o principal objetivo da TQM é a satisfação dos clientes das organizações, sejam estes internos ou externos. Segundo Ribeiro (2009 citado em Crato, 2010), uma empresa que queira que os seus clientes fiquem satisfeitos, tem que primeiro tratar bem os seus funcionários. Desta forma, toda a empresa torna-se responsável pela qualidade dos seus produtos ou serviços.

A última década do século XX foi marcada por uma época de transição assinalada pela passagem da era industrial para a chamada sociedade da informação. Anualmente surgem inovações tecnológicas que permitem aumentar o índice de produtividade das empresas, elevando-o para níveis anteriormente considerados impossíveis de alcançar.

Este fenómeno tem ocupado um papel decisivo dentro das organizações, uma vez que só através da qualidade dos seus produtos e serviços as empresas podem alcançar resultados positivos. A preocupação com o processo de produção e com o cliente altera o modo como as organizações direcionam as suas estratégias, procurando satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Oliveira (2004 citado em Crato 2010) salienta a responsabilização das empresas pela garantia da qualidade dos produtos e/ou serviços, afirmando que a mesma envolve também todos os colaboradores e todos os setores das organizações. Cada vez mais, é visível o volume monetário dos fundos europeus (COMPETE e QREN) que a UE disponibiliza para a qualificação e certificação das empresas, promovendo a competitividade das PME através do aumento da produtividade, da flexibilidade, da capacidade de resposta e presença ativa no

mercado global. Muitos consumidores apenas se relacionam com empresas que estão certificadas segundo os referenciais normativos da qualidade, e a própria União Europeia mostra esta preocupação exigindo a certificação das empresas como requisito de qualificação para participação em concursos públicos. Também as empresas multinacionais e órgãos públicos exigem que os seus fornecedores tenham algumas certificações, nomeadamente a ISO 9001.

Posteriormente, quando abordarmos o que leva as empresas a optar pela certificação, iremos ver que a certificação, num qualquer referencial de qualidade, pode também ser utilizado pelas organizações como uma ferramenta de marketing e um argumento de venda, uma vez que se traduz numa melhoria a nível externo quer da imagem da empresa, quer da confiança dos clientes (Soares e Pinto 2010). Ter uma marca forte e com uma reputação de qualidade no mercado é um bom impulso para faturar mais, logo é comum vermos empresas a fazer implementação de um sistema de gestão da qualidade apenas para cumprir pré-requisitos e participarem de licitações ou se adequarem a normas dos seus clientes.

Apesar de inicialmente muitas das ações das organizações ao nível da qualidade se focarem na redução e eliminação de erros ou defeitos dos produtos e serviços colmatando-os com técnicas de medição e estatística e outras ferramentas utilizadas para ultrapassar estes mesmos erros, as empresas facilmente perceberam que a melhoria do desempenho organizacional não pode ser alcançada sem ter em conta a qualidade. Segundo Borges (2010, p. 9), admite-se que “qualidade da gestão é tão importante quanto a gestão da qualidade”.

2. Certificação

2.1. Definição

O aumento da competitividade no mundo dos negócios tem forçado as empresas a alterarem o seu estilo de gestão e de atuação nos mercados. Desta forma, as organizações têm dado importância à introdução de sistemas de gestão da qualidade e de melhoria contínua para lidar com as alterações e desafios do ambiente externo, levando a um grande impulso na procura da certificação por

parte das empresas. Os clientes estão cada vez mais exigentes e é visível a necessidade que estes sentem de terem uma garantia da qualidade do produto ou serviço que vão adquirir.

Segundo Pinto e Sores (2010), a certificação é o reconhecimento por uma terceira parte, a entidade certificadora, de que o sistema cumpre os requisitos de uma norma de referência. De acordo com Ganhão e Pereira (citados em Ribeiro, p.21, 2012) “certificar a conformidade de um produto ou serviço é a ação de comprovar que esse produto ou serviço está em conformidade com determinadas normas ou especificações, transmitindo confiança ao cliente.” Em 2006, Coelho e Miranda (citados em Ribeiro, 2012) abordaram a certificação como uma “ferramenta de gestão” que contribui para a inovação, desenvolvimento sustentável e melhoria contínua nas organizações. Estes autores mostraram ainda que a certificação pode ser vista com resultado de uma “boa gestão” e ainda um fator de motivação e de reconhecimento das empresas. Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2010) afirmam ainda que a certificação de um sistema da qualidade, no caso da norma ISO 9001, é um processo de avaliação pelo qual um organismo certificador avalia o sistema da qualidade da instituição interessada na certificação, atestando que o seu sistema da qualidade atende aos requisitos estabelecidos pela norma e que a instituição implementa as atividades necessárias para atender aos requisitos do cliente.

A certificação de uma organização, independentemente da sua dimensão ou setor de atividade, obriga-a ao cumprimento de requisitos de uma determinada norma. Este é um processo demonstrativo e estratégico, com enfoque especial no cliente. Através da certificação consegue-se um incremento ao nível da otimização de processos internos que conduzem à redução dos custos e aumento da produtividade que, na maioria dos casos, são as principais motivações internas que levam as empresas a optar pela certificação. Normalmente, as atividades de certificação podem envolver a análise de documentação e auditorias/inspeções na organização que têm como objetivo avaliar a sua conformidade e manutenção. Este processo surge como consciencialização da importância da qualidade para o aumento da competitividade e consequente permanência no mercado, passando pela utilização de normas técnicas e pela difusão do conceito de qualidade por todos os setores da organização. Neste sentido, uma empresa que pretenda obter

certificação tem de reunir um conjunto de requisitos fundamentais. Primeiramente, todos os processos decorrentes da atividade da empresa devem ser documentados e monitorizados, para que posteriormente se realize uma auditoria externa a esses processos e se confirme a concordância em relação às normas e se possa certificar a empresa, ocorrendo a emissão de um certificado de conformidade, em caso de sucesso (Furtado, 2003, citado em Ribeiro, 2012).

2.2. Sistema Português da Qualidade

O Sistema Português da Qualidade (SPQ), criado pelo DL n.º 234/93, de 2 de Julho, e revisto pelo DL n.º 4/2002, de 4 de Janeiro, conforme preâmbulo do DL n.º 140/2004 de 8 de Junho, assume-se como uma estrutura de âmbito nacional, que engloba, de forma integrada, as entidades que congregam esforços para a dinamização da qualidade em Portugal e que assegura a coordenação dos três subsistemas: a normalização, a qualificação e a metrologia. Neste sentido, o SPQ assume o objetivo de garantir e desenvolver a qualidade através de todas as entidades que, voluntariamente ou por inerência de funções, intervenham nos vários setores da sociedade (Instituto Português da Qualidade, 2014). As preocupações crescentes a nível mundial no domínio da qualidade, quer como fator determinante para a produtividade e competitividade das atividades dos agentes económicos, quer como elemento essencial para a qualidade de vida dos cidadãos, e porque se trata de matérias em permanente evolução, nacional e internacionalmente, criaram a necessidade de se proceder a ajustamentos orgânicos no Instituto Português da Qualidade.

Na sequência de imperativos comunitários, para dar resposta a estas preocupações e com o objetivo de tornar o SPQ mais ágil, funcional e capaz de ser o motor da promoção e modernização de múltiplos sectores da economia portuguesa, através de práticas e metodologias da qualidade, reconhecidas a nível nacional e internacional, foi criado o Instituto Português de Acreditação (IPAC). Isto conduziu à saída da esfera do IPQ das atribuições no âmbito da acreditação ou reconhecimento da competência técnica dos agentes de avaliação da conformidade atuantes no mercado. Desta forma, o IPAC assume a competência na acreditação de entidades com reconhecida capacidade técnica para desenvolvimento de atividades de certificação, sendo que as entidades

acreditadas pelo IPAC são responsáveis pelo planeamento e realização de auditorias aos SGQ no âmbito da NP EN ISO 9001:2000, com o intuito de se proceder à sua certificação. Segundo esta lógica, verifica-se uma separação entre o conceito “acreditar” e o conceito “certificar”. Quando se refere ao conceito acreditação, faz-se referência à capacidade atribuída a entidades para o desenvolvimento de procedimentos de “certificação” de um sistema, produto, processo ou uma competência específica, isto é, poder-se-á “certificar” a qualidade de um sistema, a qualidade de um produto, o cumprimento de normas ambientais, o cumprimento de normas de responsabilidade social, etc. Quando o IPAC procede à “acreditação” de uma entidade “certificadora” confere-lhe a capacidade de intervenção nos domínios a que dizem respeito essa mesma “acreditação” (Machado, 2006). Alguns dos domínios passíveis de acreditação e consequentemente certificação são:

- Sistemas e Processos de Certificação - Genéricos:
 - Qualidade – ISO 9001;
 - Saúde e Segurança – OSHAS 18001;
 - Ambiente – ISO 14001;
 - Responsabilidade Social – SA 8000;
- Sistemas e Processos de Certificação - Sectoriais:
 - Automóvel – ISO/TS 16949, QS 9000;
 - Aeronáutica – EN 9100;
 - Agro-alimentar – HACCP;
 - Tecnologias de Informação – ISO 17799, BS 7799;
 - Etc;
- Certificação do Produto:
 - Agro-alimentar – EurepGap, BRC;
- Certificação de Serviços:
 - Qualidade de Serviço – Certirec

Existem ainda outros referenciais normativos, como o *ITMark*, *CMMI* que se destinam a empresas de desenvolvimento de *software* e que também serão abordados no estudo empírico que será feito mais à frente.

As principais entidades certificadoras em Portugal são:

- APCER - Associação Portuguesa de Certificação;

- Bureau Veritas Portugal;
- eiC - Empresa Internacional de Certificação;
- LUSAENOR;
- SGS ICS;
- TÜV Rheinland Portugal.

2.3. Sistemas de certificação

A seguir iremos analisar os principais referenciais da qualidade que serão abordados no estudo empírico, que são também aqueles em que as empresas mais se certificam.

As normas da família ISO 9000 são referenciais para a implementação de SGQ, orientando as organizações nas boas práticas da qualidade. Têm como objetivo garantir o fornecimento de produtos que satisfaçam os requisitos dos clientes, assim como a prevenção de problemas (não conformidades ou potenciais não conformidades). A família de normas da ISO 9000 visa ainda a melhoria contínua das organizações a fim de conseguirem desenvolver eficazmente os seus sistemas.

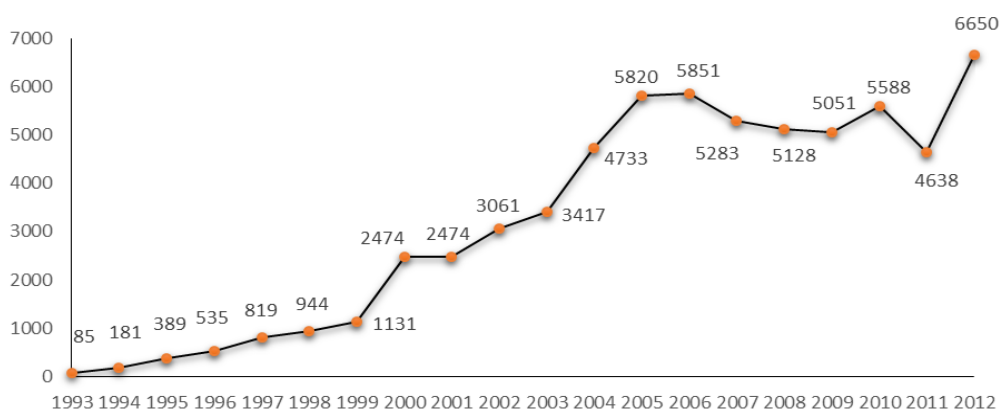
A família de normas ISO 9000 é atualmente composta por um conjunto de três normas:

- ISO 9000:2005 – Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Descreve os princípios essenciais e define a terminologia de um SGQ.
- ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Especifica os requisitos que um SGQ tem que cumprir para poder ser certificado.
- ISO 9004:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade – Diretriz para Melhoria de Desempenho. Traça as linhas orientadoras que abrangem a eficiência e a eficácia do SGQ, e funciona como um manual de orientação para avaliação do sistema e organização de um processo de melhoria contínua do seu desempenho.

A norma ISO 9001 é reconhecida como um *standard* de garantia da qualidade, definindo responsabilidades e procedimentos a seguir, garantindo um

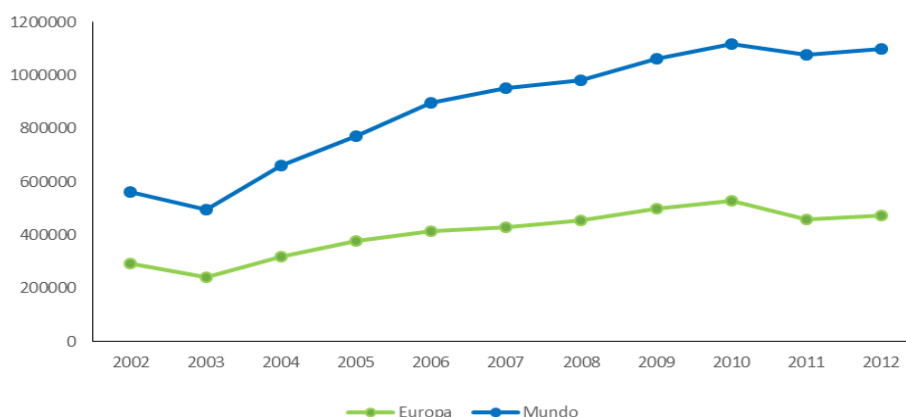
funcionamento ótimo do sistema. Esta norma é a mais procurada pela generalidade das empresas, sendo que em 2012 foram certificadas 6650 empresas. Verifica-se ainda, um crescimento exponencial do número de empresas certificadas, em Portugal, segundo este referencial entre o período 1993 a 2012 (Gráfico1), registando-se um descida significativa de 5588 para 4638 empresas certificadas no ano de 2011 que poderá ser justificada pelo número de empresas que encerraram devido a crise económica que Portugal enfrenta desde esse ano. Conclui-se que existe uma adoção elevada desta norma ao longo dos últimos tempos, fruto da competitividade e das exigências dos clientes e da sociedade em geral. No entanto, os referenciais normativos tendem a acompanhar a evolução dos mercados e da sociedade traduzindo uma dinâmica idêntica na certificação das empresas.

Gráfico 1 – Número de empresas certificadas na norma ISO 9001, em Portugal (Fonte: ISO Survey)



Analisando comparativamente o número de empresas certificadas segundo a norma ISO 9001 na Europa e no Mundo (Gráfico 2) verifica-se um comportamento idêntico na sua evolução. Ou seja, entre 2002 e 2012 verifica-se um crescimento gradual, registando-se um ligeira descida no ano de 2003 e de 2011, que podem ser justificados pela crise dos EUA devido aos atentados terroristas de 11 de Setembro de 2001 e pela crise económica que afeta toda a Europa e, por consequência o Mundo desde 2011.

Gráfico 2 – Número de empresas certificadas na norma ISO 9001 (Fonte: ISO Survey)



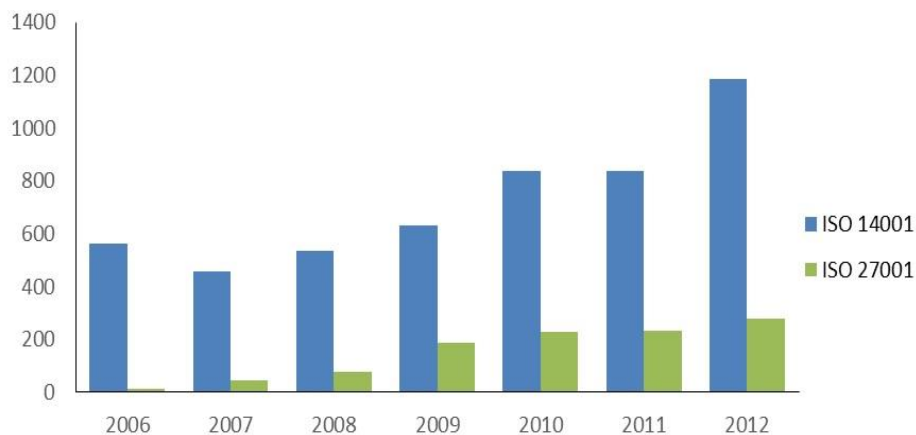
A norma ISO 14000 visa promover a melhoria contínua do desempenho ambiental das organizações, através da definição das orientações necessárias à criação e implementação de ferramentas de gestão para identificação dos aspetos ambientais significativos e controlo dos respetivos impactos, prevenção da poluição e melhoria contínua. A ISO 14000 – Sistema de Gestão Ambiental – Especificações com Guia para uso, estabelece requisitos para as empresas gerirem os seus produtos e processos para que eles não agredam o meio ambiente, que a comunidade não sofra com os resíduos gerados e que a sociedade seja beneficiada num aspeto amplo.

A norma ISO 27001 é o padrão e a referência internacional para a gestão da Segurança da Informação. Esta certificação demonstra que estas organizações possuem um sistema de gestão que protege a sua informação com mecanismos de controlo adequados às suas necessidades e realidade, verificados por uma entidade externa. Através da avaliação e gestão do risco este sistema procura garantir a continuidade do negócio e diminuir o impacto de eventuais incidentes de segurança.

Relativamente às normas ISO 9000, as normas ISO 14001 e 27001 são menos procuradas pelas empresas, sendo que este fato pode ser justificado com a falta de conhecimento do mercado e das empresas relativamente conteúdo destes referenciais, bem como os benefícios que trazem às organizações. Ainda assim, verifica-se que a ISO 14001 tem uma maior procura, havendo um maior número de empresas certificadas do que na ISO 27001, em Portugal (Gráfico 3).

Conclui-se ainda, que a ISO 27001 apresenta um crescimento, ainda que pouco acentuado, entre os anos 2006 e 2012. A ISO 14001 regista um ligeira descida no ano de 2007, sendo que nos anos seguintes apresenta sempre evolução positiva, tendo em 2012 atingido cerca de 1200 certificados emitidos segundo este referencial.

Gráfico 3 – Número de certificados emitidos em Portugal segundo as normas ISO 14001 e ISO 27001 (Fonte: ISO Survey)



Para além das referidas normas que se destacam por serem aquelas que as empresas mais procuram e implementam dentro das organizações, realçam-se também mais dois referenciais: o IT MARK e o CMMI, pelo facto dos mesmos integrarem o conjunto de referenciais implementados pelas empresas do setor TICE constantes da amostra do estudo empírico realizado no segundo capítulo deste documento.

O IT MARK é a primeira certificação internacional destinada a empresas das Tecnologias de Informação (TI).

“Is a certification scheme specifically designed for IT SMEs. ITmark combines multiple streamlined improvement models into one single scheme. It assesses and certifies the processes in a small organisation in three main areas: Business Management; Software, Systems and Services Engineering Security Management.” (IT MARK, 2014)

O CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) foi criado pelo SEI (*Software Engineering Institute*), que é um órgão integrante da universidade norte-americana Carnegie Mellon. Trata-se de um modelo integrado que potencia e otimiza os processos de desenvolvimento e integração de produtos. Mede a maturidade e a capacidade dos processos das organizações e orienta-as no desenvolvimento de processos de *software*. É composto por um conjunto de boas práticas que abordam atividades de desenvolvimento e manutenção que cobrem o ciclo de vida do produto desde a concepção até à entrega e manutenção (SEI, 2014).

O CMMI é fundamental para as empresas de Tecnologias de Informação quando estas têm grandes projetos a nível internacional ou ligados à defesa e ao governo, sendo que dentro deste referencial existem cinco níveis de maturidade que atestam o grau de evolução em que uma organização se encontra num determinado momento. O número de empresas com esta certificação é muito reduzido, uma vez que se destina a empresas do setor TICE, mais propriamente, de desenvolvimento de *software* e pelo facto das empresas necessitarem de ter uma estrutura sólida, alguma maturidade e dimensão para que esta certificação faça sentido. Segundo dados do CMMI Institute, em 2013, nove empresas conseguiram certificado CMMI em Portugal, nomeadamente: Ambisig - Ambiente e Sistemas de Informação Geográfica, S.A., BNP PARIBAS Securities Services, Critical Manufacturing, S.A., GMV, ISA – Intelligent Sensing Anywhere, S.A., PORTEXICTOS – Consultoria de Gestão e Sistemas de Informação SA, TECNOCOM, Ubiwhere, Lda. e Xpand IT.

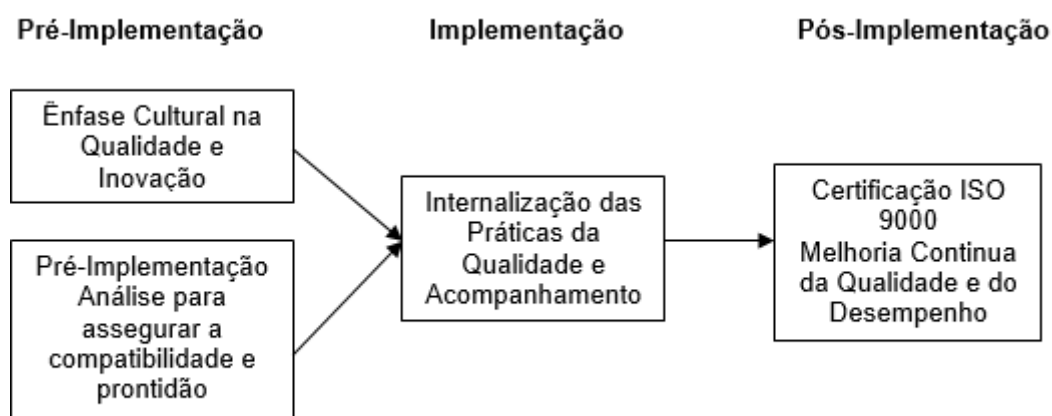
2.4. Processo de Certificação segundo as normas ISO 9000

As normas ISO 9000 e 9001 constituem uma referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade, sendo as normas mais procuradas pelas empresas em todo o mundo. Devido a isto, iremos analisar o processo de certificação segundo este referencial, abordando as suas três fases. A certificação de acordo com a ISO 9001 reconhece o esforço da organização em assegurar a conformidade dos seus produtos e/ou serviços, a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua (Associação Portuguesa de Certificação, 2013).

Esta norma visa a adoção de uma metodologia para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um Sistema de Gestão da Qualidade, com o intuito de aumentar a satisfação dos clientes.

Segundo o Modelo Conceptual para a Implementação da ISO 9000 citado no estudo de Briscoe, Fawett e Todd (2005), o processo de certificação pode ser analisado através de três fases distintas: a Pré-Implementação, a Implementação e a Pós-Implementação (Figura 1), sendo que cada fase é caracterizada por atividades específicas. Este modelo sugere a existência de uma cultura da qualidade facilitadora da certificação, uma pré-implementação rigorosa em termos de análise da estrutura existente na organização e, ainda, a capacidade da empresa internalizar as práticas-chave da qualidade.

Figura 1 - Modelo Concetual para a Implementação da ISO 9000 (Briscoe *et al.*,2005)



2.4.1. Pré-Implementação

Esta fase inicial corresponde a um levantamento das necessidades, analisando e avaliando as práticas da qualidade existentes na organização de forma a assegurar a sua compatibilidade e prontidão para o processo de certificação. Caso seja necessário fazer melhorias é na fase de pré-implementação que as mesmas serão identificadas e ajustadas, garantindo que estão em conformidade com a implementação do SGQ. Deve-se ainda ter em conta a natureza da empresa, os processos internos e as práticas de desempenho, analisando se estes estão adequados com a coordenação existente

entre fornecedores e clientes. Nesta fase é crucial analisar se a empresa tem infraestruturas no local para a implementação dos padrões ISO (no caso da ISO 9000) ou dos restantes sistemas de gestão da qualidade que envolvem certificação.

Um dos benefícios de uma fase de pré-implementação minuciosa é que ela oferece uma oportunidade para os colaboradores da organização se informarem sobre o processo de certificação em causa, aprendendo mais sobre os seus objetivos, quais as fases de implementação, bem como o seu papel e responsabilidades individuais na prática da qualidade (Briscoe *et al.*, 2005).

Desta forma toda a organização está envolvida no processo, desenvolvendo uma melhor comunicação e coordenação entre todas os departamentos permitindo, assim uma redução das barreiras e obstáculos a certificação e uma mais fácil implementação. Segundo estes autores, para a certificação produzir benefícios reais nas organizações deve-se implementar o programa de qualidade correto tendo em conta a situação de cada empresa. Esta fase inicial do processo de certificação ajuda as empresas e as pessoas envolvidas a determinar como personalizar o programa para atender às necessidades atuais e futuras da organização, sendo fundamental que os gestores e os consultores (quando envolvidos) tentem perceber se existem barreiras comportamentais significativas que inevitavelmente irão, de alguma forma, impedir a implementação do SGQ.

Este envolvimento dos colaboradores em todo o processo de certificação leva-nos para um conceito fundamental desta temática que irá ser abordado mais aprofundadamente dentro da fase da pré implementação.

2.4.2. A cultura da Qualidade

Embora existam muitas definições de cultura, Schein (1985), Sarale (1987), Kotter e Heskett (1992, citados em Terziovski, Power e Sohal, 2003) indicam que a cultura da qualidade deve-se concentrar em ter uma aprendizagem coletiva ou compartilhada de valores relacionados com a qualidade e como uma organização desenvolve a sua capacidade de sobreviver no ambiente externo. Estes valores são formados em grupo ao longo do tempo e podem ser vistos na ideologia ou filosofia da empresa.

Kotter e Heskett (1992) fornecem uma análise crítica abrangente de como a cultura de uma organização influencia o seu desempenho. Estes autores acrescentam que a cultura organizacional pode ter dois níveis que diferem em termos da sua visibilidade e resistência à mudança. Num nível mais profundo e menos visível, refere-se à cultura como valores que são compartilhados pelas pessoas num grupo e que tendem a persistir ao longo do tempo mesmo quando existem mudanças na sociedade. Neste nível a cultura pode ser bastante difícil de alterar, porque muitas vezes os membros desconhecem os valores que os unem. No nível mais visível, a cultura apresenta padrões de comportamento ou estilo de uma organização que os novos funcionários são encorajados a seguir pelos funcionários mais antigos.

O maior desafio na criação de uma cultura da qualidade vem com a consciência de que gerir o processo de mudança inclui a gestão das atitudes dos colaboradores no sentido da mudança. No entanto, na maioria das vezes, a mudança é frequentemente introduzida sem considerar o efeito psicológico dos indivíduos dentro da organização, particularmente aqueles que não fizeram parte da decisão e planeamento da mudança. Segundo Jick (1993 citado em Terziovski, *et al.* 2003), se as reações à mudança não forem antecipadas e, de alguma forma, geridas, o processo de mudança vai ser desnecessariamente doloroso e por vezes sem sucesso. Hind (1996 citado em Terziovski, *et al.* 2003) acrescenta ainda que em muitos casos a conformidade com as normas é tão forte que por si só cria atitudes inflexíveis que muitas vezes se podem tornar uma barreira para o *empowerment* que está associado a uma cultura de qualidade. Assim sendo, é fundamental que a gestão de topo se preocupe em implementar uma cultura de intimidade e participação ativa junto dos seus colaboradores, para que os objetivos e a visão possam estar alinhados dentro de toda a organização. Se isto acontecer, quando decisões como iniciar um processo de certificação surgirem os colaboradores vão estar por dentro dos desafios e das necessidades, vão perceber qual é o seu papel e o que podem fazer para melhorar facilitando todo o processo, sem situações de aversão grave à mudança, inadaptação ou falta de alinhamento dentro da empresa.

2.4.3. Implementação

Esta fase prende-se essencialmente com a análise efetiva da organização com o objetivo de perceber se os colaboradores estão efetivamente a utilizar as práticas do SGQ e se as mesmas estão a ser internalizadas, isto é, se estão a integrar a cultura da qualidade interna. Se as práticas propostas ao longo do processo de certificação não forem adotadas e internalizadas na rotina diária da organização, então muito provavelmente elas não terão qualquer impacto no desempenho da empresa.

Para especificar com uma componente mais prática as ações que estão dentro da fase da implementação, iremos ter por base o referencial normativo ISO 9001:2008. Com a implementação deste referencial, a organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos. Assim sendo, deverá efetuar-se uma análise detalhada ao trabalho desenvolvido pela organização e todos os processos inerentes documentando-os e ajustando-os sempre que necessários aos requisitos que a norma contempla. Esta atividade pode envolver ao início um esforço acrescido, mas mais tarde este irá traduzir-se em maior eficiência para a empresa, por exemplo, em caso de saída de um colaborador, e também num melhor desempenho tanto do processo de certificação como dos colaboradores. Esta documentação dos processos organizacionais deve ser o mais detalhada e clara possível facilitando a sua interpretação por todos os utilizadores.

Outra atividade a ser desenvolvida é a criação do Manual da Qualidade que resume o conjunto de procedimentos a serem realizados por todos os intervenientes na rotina da organização, com o intuito de executar o trabalho desenvolvido tendo em conta as práticas da qualidade e da melhoria contínua. Este manual inclui, por isso, documentos e registos considerados pela empresa como necessários para assegurar o planeamento, a operação e o controlo eficazes dos seus processos.

O acompanhamento deve ser realizado para que os esforços desenvolvidos na fase de pré-implementação não sejam infrutíferos. Este acompanhamento possibilita aos peritos da qualidade perceberem a necessidade de introduzirem alterações e quais os procedimentos que estão a ser realizados

de forma ineficaz não acrescentando valor para a organização. Este fato deve-se sobretudo a tentar-se transpor normas internacionais para culturas locais, e existirem dificuldades de adaptação.

A internalização, como referido anteriormente, depende sobretudo da qualidade e sucesso da Pré-Implementação realizada previamente, este fato deve-se à necessidade de conseguir fazer compreender os colaboradores do porquê de terem partido para a certificação. Caso seja percebido pelos colaboradores, mais facilmente serão internalizadas as normas da qualidade como parte integrante da cultura. Quanto mais a empresa e os colaboradores realizarem sistematicamente as atividades sugeridas pela norma, mais internalizadas estas ficarão na mente do colaborador. No entanto, a não realização das práticas sugeridas na rotina diária tornará mais difícil a internalização das mesmas (Briscoe *et.al*, 2005).

2.4.4.Pós-Implementação

Após o desenvolvimento de um plano de comunicação interna e do envolvimento de todos os colaboradores no processo de qualidade passamos à fase da Pós-Implementação. Esta é a fase final do processo de implementação com a certificação do referencial da qualidade e nela estão compreendidas algumas atividades que devem ser realizadas, nomeadamente: definição do organismo certificador, planeamento e realização de auditorias e ainda, análise de resultados e definição de ações para a melhoria do sistema (Carpinetti, Miguel e Gerolamo, 2010).

Com o novo modelo já implementando passa-se então à auditoria interna, sendo ainda possível detetar possíveis falhas ou defeitos no modelo. Caso isto aconteça deve-se, nesta fase, proceder à correção dos mesmos. Após a verificação pormenorizada do sistema implementado avaliando a sua conformidade com as disposições planeadas pelo referencial normativo e com os procedimentos estabelecidos internamente, surge a altura de escolher a empresa certificadora.

Posteriormente, inicia-se então o processo de candidatura em que as empresas e instituições têm de apresentar à entidade certificadora todos os documentos criados em conformidade com o SGQ. Após esta análise, passa-se à

auditoria pela entidade externa. A auditoria nesta etapa é mais aprofundada e é feita a todos os níveis da empresa, durando normalmente cerca de três dias. Caso a empresa respeite todas as imposições do SGQ, procede-se à aprovação do mesmo. Por outro lado, se for verificado algum incumprimento de uma cláusula, a empresa tem de alterar todos os pontos considerados inadequados. Neste tipo de situação, a empresa será confrontada, mais tarde, com uma auditoria de seguimento que, como a palavra indica, serve apenas para verificar os requisitos que não estavam corretos.

Após a obtenção da certificação é fundamental à organização avaliar a intenção e capacidade do uso diário das práticas da qualidade, de forma a garantir que estas sejam cumpridas e que façam parte da rotina da organização. O certificado tem normalmente a validade de três anos. Contudo, a certificação exige um trabalho contínuo, além disso, todos os anos é realizada uma auditoria de acompanhamento de modo a verificar o cumprimento do SGQ. No final do terceiro ano, a empresa terá de recorrer a uma auditoria de renovação e caso obtenha novamente a certificação entra num ciclo de mais três anos e assim sucessivamente.

2.4.5. Impactos da Implementação de um SGQ

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade traz às empresas um ambiente mais organizado sendo mais comum a preocupação com o desempenho organizacional. A certificação, e também todo o processo posterior, gera sempre mudanças nas práticas e rotinas organizacionais, sendo fundamental para empresas ter algum zelo na forma como gerem a mudança.

Tomando a implementação da NP EN ISO 9001:2008 como referência neste estudo, os princípios de gestão da qualidade podem ser utilizados pela Direção para conduzir a organização à melhoria do seu desempenho, nomeadamente:

- 1. Foco no cliente** – as organizações dependem de seus clientes, e portanto é recomendável que atendam às suas necessidades atuais e futuras, aos seus requisitos e procurem exceder as suas expetativas;
- 2. Liderança** – os Líderes devem estabelecer a unidade de propósito e o rumo da organização, criando um ambiente interno, no qual as pessoas possam

estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização;

3. **Envolvimento das Pessoas** – as pessoas de todos os níveis são a essência da organização e todos são utilizados para o benefício da mesma;
4. **Abordagem para o Processo** – os resultados são obtidos com maior eficiência quando os recursos e as atividades são geridos como um processo;
5. **Abordagem de sistema de gestão** – identificar, entender e gerir um sistema de processos inter-relacionados para atingir um objetivo que contribua para a eficácia e eficiência da organização;
6. **Melhoria contínua** – deve ser o objetivo constante da organização;
7. **Abordagem para a tomada de decisão** – análises lógicas ou intuitivas, baseadas em fatos e dados é a base para a tomada de decisões efetivas, e;
8. **Relações benéficas com fornecedores** – agregar valor ao produto por meio de relacionamentos mutuamente benéficos entre os fornecedores e a organização.

Todos estes princípios auxiliam a gestão de topo a conduzir as organizações a uma melhoria do seu desempenho, sendo que todos eles envolvem ações práticas nas várias dimensões mencionadas em cima.

Outra mudança que ocorre quando se decide implementar um SGQ é a documentação. A estrutura documental segundo a NP EN ISO 9001:2008 está organizada em três níveis:

- **1º Nível - Manual da Qualidade:** estabelece os termos gerais do sistema e inclui os procedimentos. Este define o âmbito da certificação, a política da qualidade, a estrutura funcional e organizacional da empresa, a estrutura documental, os processos do SGQ e a sua interação, as funções, autoridades e responsabilidades e as exclusões que possam existir, de acordo com o exigido pela norma.
- **2º Nível - Procedimentos documentados:** inclui os procedimentos que definem em linhas gerais “o que a empresa faz”, ou seja, os processos principais e de suporte e os seus objetivos que comprovam a operacionalidade do sistema.

- **3º Nível – Documentação de apoio:** o terceiro nível define “como a empresa faz”, explicitando detalhadamente os procedimentos técnicos da execução e engloba ainda todos os registos úteis ao sistema, nomeadamente instruções de trabalho, registos, análises, resultados, auditorias ou formulários.

A implementação da norma ISO 9001 propõe mudanças organizacionais que envolvem não só métodos, mas também pessoas e estruturas organizacionais em torno de um sistema de gestão focalizado, organizado e sistemático. Para além dos princípios enunciados em cima, é fundamental para o sucesso da norma que todos os documentos exigidos pelo SGQ estejam devidamente identificados e organizados. O Manual da Qualidade deve incluir todos os colaboradores envolvidos no sistema, com o intuito de garantir a cooperação entre eles. É ainda essencial a nomeação de um “Gestor da Qualidade” ao qual compete assegurar a conformidade de todos os processos do SGQ e que a política da qualidade implementada é cumprida e praticada por todos dentro da organização e, ainda, assegurar o consenso de interesses internos (entre os vários departamentos) e externos (clientes e fornecedores). Este “Responsável da Qualidade” deve também assegurar a melhoria e continuidade do SGQ, participando ativamente, incentivando a participação de todos os envolvidos, no processo da identificação e implementação de ações corretivas e preventivas de melhoria assumindo, assim, uma função transversal a toda a organização reportando diretamente à Direção.

Desta forma, conclui-se que a implementação deste SGQ prevê e incentiva mudanças nas organizações, implementando procedimentos voltados para uma nova abordagem de gestão, defendendo que as empresas devem estar voltadas para os clientes, promovendo a gestão por processos e a harmonização entre o processo produtivo e administrativo, mantendo todos os colaboradores motivados, comprometidos e com competências para superar as dificuldades.

2.5. Benefícios da Certificação

A grande maioria dos estudos sobre a temática da certificação aborda as motivações, os prós e os contras decorrentes da implementação de qualquer norma, estando estes amplamente explorados por diversos autores com diferentes perspectivas. No que diz respeito às razões que levam as organizações a implementar um sistema de gestão da qualidade pode-se verificar que a opinião dos vários investigadores é partitamente unânime, declarando que as empresas avançam para processos de certificação devido a motivações internas e/ou externas (Ribeiro, 2012).

As motivações internas estão relacionadas com pressupostos internos da organização, ou seja, referem-se à antecipação de uma efetiva melhoria organizacional. Assim sendo, podem estar na base da decisão de certificação processos e práticas internas que as organizações pretendem potencializar, de forma a melhorar o seu desempenho organizacional. Uma vez que existem diversas motivações para a certificação que derivam invariavelmente de necessidades organizacionais, as motivações internas para a certificação podem variar de organização para organização. Alguns exemplos poderão ser: a necessidade de reduzir custos, aumentar a qualidade do produto e melhorar a prestação do serviço, melhorar a produtividade do negócio e obter um maior controlo de todos os processos. Na literatura são referidas algumas motivações externas, que tem como objetivo construir uma imagem externa mais benéfica para a organização, destacando-se as pressões/requisitos de clientes atuais ou potenciais, o posicionamento face aos concorrentes e os incentivos governamentais. Este tipo de motivações externas relaciona-se normalmente com aspetos de marketing e de melhoria da imagem, utilizando a certificação como uma ferramenta comercial.

No entanto, através da leitura e integração de diversos artigos científicos verifica-se que na maioria das organizações não está presente apenas um tipo de motivação mas sim uma complementaridade entre os dois, ainda que, frequentemente, apenas um deles sobressaia e se assuma como predominante (Sampaio, 2008 citado em Ribeiro 2012). Contrariamente, Boiral (2007 citado em Ribeiro 2012) defende que apesar de estarem sempre inerentes estes dois tipos de motivação, na maioria das vezes não existe a exploração e aproveitamento

das mesmas, isto é, os colaboradores não percebem quais as melhorias internas que a certificação possibilita e paralelamente, as razões externas pela qual a organização decide optar por este processo. Em suma, de forma a capitalizar vantagens da certificação as empresas devem explorar os benefícios internos e externos.

Desta forma, podemos ver que o processo de certificação pode ser visualizado sob diferentes perspectivas e que estas podem ser diferentes de organização para organização. Para além disto, estas diferenças podem também verificar-se dentro da própria empresa, ocorrendo a possibilidade de existirem colaboradores com motivações divergentes para aderir à certificação. Neste âmbito, torna-se fundamental o desenvolvimento e impulsionamento de uma cultura da qualidade que seja entendida como uma identidade e posta em prática por todos. Esta deve ser uma das preocupações da gestão de topo para integrar todos os intervenientes e garantir que eles percebem o porquê da certificação e que as motivações de todos estão alinhadas.

As conclusões decorrentes da leitura dos artigos científicos sobre a temática da certificação não referem apenas os motivos e as razões que levam os gestores das empresas a optarem pela certificação, mas realçam também os benefícios que a implementação de uma norma ou um sistema de gestão de qualidade traz para as organizações.

Magd e Curry (2003) concluíram através de uma investigação a empresas egípcias, que as principais razões que levaram as empresas à certificação foram a melhoria da eficiência do sistema da qualidade, pressões pelo facto das principais empresas concorrentes já se encontrarem certificadas, manutenção ou aumento da quota de mercado, cumprimento de exigências governamentais e pressões por parte dos principais clientes.

Furtado (2003 citado em Ribeiro 2012), num estudo sobre o impacto da certificação ISO 9001 nas empresas, considera que o principal objetivo de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) foi a melhoria interna da organização, seguindo-se o aumento da qualidade do serviço e, posteriormente, a certificação da empresa e melhoria da imagem.

Paladini (2004) afirma que sob a ótica da competitividade, o desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade sólido pode favorecer a

empresa em diversos aspetos, nomeadamente: melhoria do desempenho do produto e, conseqüentemente, maior satisfação do consumidor; melhoria da imagem da organização percebida pelo cliente; redução de custos, movida pelo aumento da produtividade e eficiência; melhoria da comunicação, motivação e satisfação dos colaboradores.

Valls (2005) observa que uma organização certificada não é perfeita, sem falhas ou problemas, mas que a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade permite à organização o controlo e padronização dos principais processos de trabalho, uma melhor gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais, além de tornar possível o alcance da satisfação dos seus clientes, uma vez que está totalmente voltada para esse fim.

Prajogo (2011) elaborou um estudo a empresas australianas, que lhe permitiu concluir que a certificação com base em motivações internas produz um efeito positivo no desempenho operacional, ao contrário das motivações externas, que enfraquecem o efeito da implementação no desempenho.

Segundo Pinto e Soares (2010, p.32), a certificação tem como vantagens “a evidência inequívoca juntos dos colaboradores, clientes e outras partes interessadas, dos esforços desenvolvidos pela organização ao nível da qualidade”. A estas vantagens podem-se ainda associar os benefícios promocionais quando a empresa obtém a certificação e a mesma for divulgada e conhecida pelo mercado. No entanto, Juran (1999 citado em Ribeiro 2012) realça que existe uma carência de pesquisas que comprovem que as empresas que obtém certificação apresentam melhores produtos do que aquelas que não são certificadas, levando a que várias empresas não percebam quais os benefícios das certificação. Por outro lado, outros autores salientam a relação entre o nível de qualidade do produto e a melhoria dos resultados financeiros da empresa e da imagem percecionada pelos clientes graças à introdução de um sistema de gestão de qualidade baseado na norma ISO 9001 (Buzzell e Gale, 1987; Greenan, Humphreys, e McIvor 1997; Murray e O’Gorman, 1994).

Casadesús, Gerusa e Heras (2001, citados em Ribeiro, 2012), através do estudo realizado a cerca de 160 empresas australianas, concluíram que os principais benefícios da certificação foram o aumento da consciência ao nível da qualidade, o aumento do conhecimento relativamente à qualidade do produto,

melhoria na gestão, melhoria no relacionamento com clientes, melhoria nos produtos e serviços oferecidos, melhoria nas relações internas da organização, aumento da satisfação do cliente e aumento do respeito pelas empresas concorrentes. Para além disto, os autores acrescentam que foram identificados como benefícios internos para as organizações a melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho, melhoria na definição de responsabilidades e obrigações dos colaboradores, aumento da confiança da empresa em relação à sua qualidade, um maior compromisso para com o trabalho e uma melhoria nos procedimentos que reduzem a improvisação. Realçam também alguns benefícios relacionados com os recursos humanos, como o aumento da satisfação do trabalhador e o aumento na comunicação entre a gestão de topo e os colaboradores. Ainda no mesmo estudo, Casadesús et al. (2001) destacam alguns efeitos importantes que resultam da certificação como a redução de erros e defeitos durante o processo de fabrico, melhorias na gestão de ordens de trabalho e na confiança que os trabalhadores sentiam ao fazerem o trabalho que lhes compete, um efeito positivo no prazo de entrega de produtos/serviços, e na redução dos custos da produção. Como benefícios externos destacam-se a entrada em novos mercados, melhoria nas relações com os clientes e diminuição das auditorias dos clientes. Estes benefícios evidenciam as grandes alterações ao nível de processos e práticas e o grande incremento a nível comercial que a qualidade, a imagem e a certificação podem trazer para as empresas.

Tabela 1 – Benefícios Internos e Externos da Certificação

<u>Benefícios Internos</u>	Melhoria organizacional
	Melhoria da relação e da comunicação com os colaboradores
	Motivação, confiança e compromisso dos colaboradores
	Definição de expectativas e responsabilidades
	Redução de custos
	Aumento da produtividade
	Aumento do controlo de todos os processos por parte da gestão
	Melhoria da qualidade dos produtos e serviços
	Melhoria dos prazos de entrega
	Identificação rápida de problemas
	Maior consciência da importância da qualidade
<u>Benefícios Externos</u>	Ferramenta de marketing
	Melhoria da imagem da empresa
	Aumento do volume de vendas e da quota de mercado
	Maior competitividade face aos concorrentes
	Aumento da satisfação e confiança dos clientes
	Melhoria da relação com os clientes
	Redução do número de reclamações
	Acesso a novos mercados

A Tabela 1 resume os benefícios internos e externos evidenciados pelos autores e representam as principais motivações para as empresas implementarem um sistema de gestão da qualidade. Estes benefícios podem não se verificar em todas as empresas, uma vez que variam de acordo com as suas características internas e, ainda com toda a sua envolvente. Para além disso, os benefícios podem, também, ter um comportamento dinâmico, uma vez que tendem a seguir a evolução dos mercados e da própria sociedade.

3. Mudança Organizacional

Considerando que um dos principais objetivos deste estudo é identificar as principais mudanças que ocorrem nas organizações quando estas passam por um processo de implementação de um SGQ e a posterior certificação, torna-se também importante para esta investigação a análise da literatura sobre o tema da mudança organizacional com o intuito de obter uma melhor compreensão sobre os impactos que este processo pode causar nas organizações.

As drásticas e constantes mudanças que assolam as empresas todos os dias no mercado exigem às mesmas uma capacidade de adaptação e flexibilidade, capaz de fazer face aos novos padrões da concorrência e, principalmente, às necessidades dos consumidores. Percebe-se que as empresas estão a passar por mudanças organizacionais, quer ao nível das suas estruturas, do seu estilo e forma gestão, quer a nível da relação com as pessoas, em busca de patamares de desempenho elevados. Os consumidores estão cada vez mais exigentes, a concorrência é cada vez mais feroz, o ciclo de vida dos produtos é cada vez mais reduzido e os colaboradores cada vez mais qualificados e com expectativas de desempenho elevadas. Desta forma, o desenvolvimento e sucesso das organizações, depende, hoje, da sua capacidade estratégica e criativa para saber encarar as mudanças do ambiente externo como uma oportunidade para introduzir mudanças organizacionais. Estando as empresas em sintonia com esta realidade, tornam-se mais preparadas para criarem vantagens competitivas mesmo durante alterações políticas, económicas, e outros climas de incerteza.

3.1. O Conceito de Mudança

A mudança é um fenómeno com origem nas várias transformações que ocorrem nos campos ambiental, económico, político e tecnológico e é caracterizada de forma diferente por vários autores de acordo com a sua perspetiva, havendo uma grande heterogeneidade neste conceito dada a sua complexidade e abrangência.

Segundo Chiavenato (2010, p.138), “mudança significa a passagem de um estado para outro diferente. É a transição de uma situação para outra diferente. A mudança implica transformação, perturbação, interrupção, rutura, dependendo de sua intensidade. A mudança está em toda a parte: nas organizações, nas cidades, nos países, nos hábitos das pessoas, nos produtos e nos serviços, no tempo e no clima”.

Robbins (2010, p.424), muito resumidamente, define mudança como “fazer as coisas de maneira diferente”.

Bériot (1997) afirma que, a mudança não é um fim em si mesmo, mas uma necessidade para fazer um sistema passar de um estado a outro. A mudança

acontece sempre que se modifica um objetivo, uma norma, uma regra, um comportamento repetitivo ou um processo de transformação.

Segundo Caldas e Hernandez (2001), as organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender às variações nas preferências de consumidores ou de parceiros.

Por outro lado, Camara (2005) afirma que a mudança é uma alteração da estrutura de forma de funcionamento de uma organização, com o propósito de a tornar mais competitiva e ajustada às realidades do mercado. Realça ainda que a existência de qualquer disfunção entre o que a empresa produz e o que o mercado deseja, fará com que a empresa tenha que repensar a sua forma de atuação e, se necessário mudar para sobreviver no mercado cada vez mais competitivo.

Para Gil (2010) a grande tarefa das organizações e dos seus gestores está em superar os desafios constantes que envolvem mudanças. O autor realça que as pessoas nas organizações devem ser capazes de aprender com rapidez e continuidade, de inovar incessantemente e de assumir novos imperativos estratégicos com maior velocidade e naturalidade. O autor classifica os desafios pelos quais as organizações podem passar em três categorias:

- **Desafios Ambientais** – Revolução da informação e da comunicação, globalização, participação do Estado, ampliação do setor dos serviços, diversificação da força de trabalho, alteração da jornada de trabalho, ampliação do nível de exigência do mercado e responsabilidade social.
- **Desafios Organizacionais** – Avanços tecnológicos, competitividade, integração dos empregados na cadeia de valor, descentralização, *downsizing*, administração virtual, cultura organizacional e subcontratação.
- **Desafios Individuais** – Identificação com a empresa, conduta ética, produtividade, segurança no emprego, *empowerment*, qualidade de vida, manutenção de talentos.

Assim, o termo “mudança” está bem presente no dia-a-dia das organizações quer no desempenho e características pessoais dos seus gestores e colaboradores quer no seu próprio crescimento organizacional ou na natureza

do trabalho. Ao nível externo as mudanças são visíveis através do surgimento de novos produtos, de novos processos ou tendências de mercado, mas também das leis governamentais, da política mundial ou das crises. Logo, não existe maneira de fugir a qualquer um destes diferentes desafios, sendo que a única solução para as organizações e os seus profissionais é estarem preparados e serem flexíveis ao ponto de saber que devem mudar, sendo sensíveis para o momento e a forma certa de fazer a mudança. Para isso, devem encarar os diferentes desafios não como um obstáculo mas como uma oportunidade para criar vantagem competitiva ou uma fonte de valor.

3.2. Tipos de Mudanças

De acordo com o tópico anterior, as mudanças podem ocorrer dentro de várias dimensões e em diferentes velocidades. Pode-se verificar mudanças apenas num setor ou mesmo em toda a organização, podendo estas ser mais lentas ou mais rápidas consoante a situação da organização e as circunstâncias que a envolve, sendo que tudo depende da perceção dos gestores no que toca à urgência e à viabilidade da mudança.

Neste âmbito, vários autores estudaram e classificaram os vários tipos de mudança das organizações, como se pode ver através da Tabela 2.

Tabela 2 – Tipos de Mudanças nas Organizações

Autor	Tipologia	Descrição
Chiavenato (2010)	Mudanças na estrutura organizacional	Afetam a estrutura da empresa, como divisões, departamentos, seções, redes de informação interna e externa, e os níveis hierárquicos.
	Mudanças na tecnologia	Afetam máquinas, equipamentos, instalações e processos organizacionais.
	Mudanças nos produtos ou Serviços	Afetam os resultados ou saídas da organização.
	Mudanças nas pessoas e na cultura da organização	Afetam pessoas ou as suas atitudes, expectativas, aspirações, necessidade, conhecimentos ou habilidades.
Ulrich (2003)	Mudanças de iniciativa	Concentram-se na implementação de novos programas ou projetos (ex.: implementação

		de uma nova estrutura, melhoria da qualidade, redução de custo).
	Mudanças de Processo	Concentram a maneira como o trabalho é executado – primeiro identificam-se os processos principais e em seguida tenta-se aprimorá-los.
	Mudanças Culturais	Mudanças na identidade da empresa, tanto para os funcionários como para os clientes. É quando se muda a forma como a empresa se vê a si mesma.
Robbins (2010)	Mudanças Acidentais	Aquelas que simplesmente acontecem no dia-a-dia da organização.
	Mudanças Planeadas	Procuram melhorar a capacidade da organização em adaptar-se às novas mudanças e visam melhorar o comportamento dos colaboradores.

Para Ulrich (2003) as mudanças são importantes, melhoram a qualidade de gestão e trazem novas ideias, percepções e abordagens às organizações, fazendo mesmo uma analogia ao afirmar que são equivalentes ao fornecimento diário de alimentos de que o corpo humano necessita. Robbins (2010) realça ainda que uma organização só sobrevive se for capaz de responder às mudanças que se colocam. Qualquer mudança que aconteça, a empresa necessita de se adaptar e de uma forma estratégica e planeada responder ao desafio, apostando na inovação, na motivação dos funcionários, apelando à sua colaboração e trabalho em equipa.

Burke e Litwin (1992) destacam também duas formas principais de mudança: a mudança transaccional e a mudança transformacional. A primeira altera apenas alguns aspetos da organização e pressupões que existe uma estabilidade externa, sendo que não estão implícitas mudanças ao nível da identidade, valores ou missão da organização. Assim sendo, estas alterações são pequenas e contínuas e têm como objetivo principal a eficiência organizacional. Por outro lado, a mudança transformacional implica expressamente uma rutura com os padrões comuns atingindo toda a organização a um nível macro. Este tipo de mudança resulta frequentemente da necessidade de adaptações a alterações do ambiente externo, bem como da necessidade de criar novas estratégias

organizacionais e novos processos implicando, por vezes, redefinir a visão e missão organizacional.

Ainda Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso (2007) consideram que a mudança organizacional pode ser dividida em quatro tipos diferentes, nomeadamente:

- Mudança organizacional planeada que introduz alterações num ou mais elementos que compõem a organização de forma planeada, pensada com antecedência;
- Mudança estratégica na qual ocorrem alterações a todos os níveis organizacionais;
- Mudança emergente que surge inevitavelmente das rotinas e oportunidades e das necessidades que vão surgindo de uma forma não prevista;
- Mudança organizacional improvisada que se diferencia da mudança emergente por resultar de necessidades em tempo real.

Ainda sobre a mudança planeada, Cunha e Rego (2002) afirmam que esta é prescrita como um processo planeado, gerido e destinado a conduzir a organização de um estado A para um estado B, supostamente mais favorável, enquanto que na mudança emergente cujo processo é mais complexo e inesperado, os seus limites vão-se delineando à medida que, através da organização, as pessoas vão procurando responder a desafios com os quais a organização vai sendo confrontada

Perante isto, as organizações que decidem promover mudanças organizacionais devem avaliar cuidadosamente a dimensão e o tipo de mudança que irá ocorrer, sendo que os gestores dos vários departamentos juntamente com a gestão de topo devem garantir o compromisso e o empenho das pessoas durante todo o processo da mudança a implementar. Muitas empresas reúnem esforços para mudar com o objetivo de ganharem vantagens competitivas e de se adaptarem gradualmente às significativas transformações que ocorrem a todos os níveis, com vista a um futuro mais promissor para as organizações. No entanto, em muitas situações as melhorias ocorridas podem ficar aquém das expectativas, desperdiçando-se tempo e recursos e, em alguns casos, levando mesmo à

dispensa de funcionários, o que faz com que estes fiquem apreensivos e frustrados com as mudanças.

3.3. A Resistência à Mudança

Segundo Chiavenato (2010), a única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, os sistemas sociais dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. As organizações precisam renovar-se e revitalizar-se para que possam sobreviver e se desenvolver num mundo em constante mutação.

Assim sendo, as organizações que apresentarem maior e melhor capacidade de resposta a qualquer tipo de mudança, tornam-se mais atrativas para os seus investidores e clientes reafirmando, assim, o seu posicionamento no mercado.

Apesar de a mudança permitir e impulsionar a que organizações sejam mais competitivas e flexíveis e que tenham uma capacidade de resposta mais eficaz, este processo pode trazer também alguns desafios. Vários autores concordam que um dos maiores obstáculos a uma implementação bem-sucedida da mudança nas empresas é o processo de resistência à mudança.

Cada indivíduo possui um entendimento da realidade muito próprio e que varia de pessoa para pessoa. As organizações são compostas por pessoas, todas elas diferentes, sendo que cada colaborador é parte integrante do desenvolvimento organizacional e influenciam os processos de mudanças, centrando-se aqui todo o desafio da mudança organizacional.

A expressão “resistência à mudança” é geralmente atribuída a Kurt Lewin na sua obra “Field Theory in Social Science”, publicada em 1947, que descreve a Teoria do Campo de Forças nas ciências sociais para a discussão do processo de mudança efetiva no comportamento das pessoas. De acordo este autor, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo de se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio.

Chiavenato (2010) realça que as pessoas podem reagir negativamente à mudança através de um comportamento de defesa para manter o *status quo* ou,

ainda, tentar obstruir de maneira oculta ou aberta qualquer tentativa de mudança dentro da empresa.

Para Motta (1997), a resistência surge devido a alguns fatores inerentes ao processo de mudança e a percepções individuais sobre as suas consequências. A impossibilidade de conhecer o futuro, a dificuldade existente na transição entre o estado atual e o proposto, a dificuldade dos colaboradores em lidar com condições novas e complexas, aliados a experiências negativas ocorridas anteriormente em processos de mudanças, são alguns dos fatores que podem levar a que haja um certo receio quando se fala em mudança.

Complementarmente, Robbins (2010) explica que a resistência à mudança parte tanto dos indivíduos como da própria organização. Segundo este autor, em algumas situações, a resistência um lado positivo, uma vez que esta pode trazer estabilidade e previsibilidade ao comportamento organizacional, além de desencadear discussões sobre determinadas decisões.

Muitas resistências ao processo de mudança têm origem nas percepções individuais, quer em termos de experiências passadas, quer em termos de expectativas para o futuro. Em 1999, Stoner, através das suas pesquisas sobre a mudança organizacional, identificou as forças da resistência através de três classes: a cultura organizacional, os interesses pessoais e as percepções individuais dos objetivos e estratégias da informação.

A cultura refere-se a normas, valores, atitudes e crenças compartilhados pelos membros da organização, sendo que todos os colaboradores tendem a partilhar a visão da empresa e veem as vitórias e derrotas desta como sendo suas. O autor mostra que este facto pode levar a que os colaboradores se sintam ameaçados quando têm de mudar a sua cultura ou a forma como fazem as coisas. Os colaboradores preocupam-se com a sua organização, no entanto, Stoner afirma que estes se preocupam ainda mais com os seus interesses pessoais, logo qualquer mudança que afete ou ameace o *status quo* individual pode gerar um clima de incerteza e desconfiança. No que toca às percepções individuais dos objetivos e estratégias de informação, o autor realça o facto de em algumas situações os colaboradores não receberem por parte da gestão de topo informação suficiente relativamente às necessidades de mudança. A resistência pode acontecer também pelo facto de os colaboradores terem conhecimentos que

a Direção não tem e por entenderem que todo o processo está a decorrer de forma errada ou precipitada.

Kotter e Schlesinger (2000) afirmam que os motivos mais frequentes que levam as pessoas a resistirem às mudanças são: interesse próprio e limitado, ou seja, o desejo de não perder algo de valor; desentendimento e falta de confiança baseados na compreensão errada da mudança e das suas implicações; avaliações diferentes que ocorrem quando existe a crença de que a mudança não faz sentido para a empresa; e uma baixa tolerância à mudança.

Para Chiavenato (2010), a resistência à mudança é comum como a própria necessidade de mudança. Para o autor a resistência pode ser consequência de três aspetos:

- Aspetos lógicos – decorrentes do esforço e do tempo requerido para a pessoa se ajustar à mudança (novos deveres do cargo a serem apreendidos)
- Aspetos psicológicos – decorrentes das atitudes e sentimentos das pessoas (medo do novo).
- Aspetos sociológicos – decorrentes de interesses de grupos e valores sociais (ideais políticos)

Como se pode ver, a mudança possibilita o desenvolvimento organizacional, porém as reações por ela provocadas interferem grosso modo na consolidação dos objetivos organizacionais. Cunha *et al.* (2007) indicam dois grupos de fatores que explicam as falhas nos processos de mudança e identificam fatores que podem levar à resistência à mudança. Desta forma, agrupam estes fatores em psicológicos e organizacionais. Os fatores psicológicos traduzem-se na resistência à mudança por parte das pessoas e, os organizacionais relacionam-se com a condução incorreta dos processos de mudança (Tabela 3).

Tabela 3 - Fatores e Razões de Resistência à Mudança (Cunha *et al.*, 2007)

Fatores de Resistência	Razões para a Resistência
Psicológicos	Evitar a incerteza
	Rotinas defensivas
	Auto-interesse
	Descrença em relação à mudança
Organizacionais	Abordagem incompleta
	Deficiências de comunicação
	Uso indevido de tipos e técnicas de mudança

Os fatores psicológicos englobam as características pessoais dos sujeitos envolvendo aspetos como os hábitos, as necessidades, a crítica, o medo, a incerteza e a falta de confiança. Por outro lado, a resistência organizacional integra aspetos mais generalizados, compreendendo a organização como um todo, relacionando-se com a força estrutural e do grupo, bem como percepções de ameaças, perda de controlo e o aumento do volume de trabalho devido à implementação da mudança, comunicação e cultura organizacional, etc.

Os gestores necessitam de compreender as razões pelas quais as pessoas podem resistir a mudança. Isto porque se os indivíduos não forem capazes de mudar, a própria organização em si também não conseguirá. Assim sendo, a mudança começa essencialmente nos indivíduos. A mudança, seja ela de que tipo for ou da necessidade que se faça sentir, provoca sempre reações nos envolvidos sendo comum que as pessoas tentem resistir-lhe pelos efeitos que ela tem. A mudança incomoda, causa desconforto, desconfiança e desequilíbrio dentro da organização, no entanto é necessária e inevitável. Desta forma, as pessoas tentam que a mudança aconteça de acordo com as suas expectativas, porém a mudança pode ocorrer de situações insatisfatórias não sendo sempre possível evitar situações menos agradáveis.

Ora se a rejeição à mudança ou àquilo que é novo é uma característica individual torna-se fundamental que as pessoas aceitem as ideias novas como algo positivo e um bom contributo para o desempenho da organização. Esta nem sempre é uma tarefa fácil pois envolve hábitos, formas de pensar e agir,

sentimentos e experiências intrínsecas a cada pessoa. Deste modo pode-se concluir que qualquer implementação da mudança, por mais necessária e bem preparada que seja, enfrenta sempre resistência, seja individual, ou organizacional. Para que uma organização tenha pessoas capazes de se comprometer com uma visão organizacional voltada para a mudança, a gestão de topo deve preocupar-se em inculcar este espírito desde início a toda a equipa, premiando a inovação e a cooperação na sua cultura organizacional e selecionando e contratando pessoas que se encaixem neste perfil de organização.

Normalmente, a gestão de topo tende a mostrar que as situações de resistência devem-se, sobretudo, a fatores psicológicos, culpando muitas vezes os colaboradores pelo insucesso ou pelas dificuldades na implementação de mudanças. No entanto, percebe-se que a culpa deste insucesso está também nos níveis hierárquicos mais elevados, ou seja, deve-se a fatores organizacionais decorrentes de comportamentos menos ajustados ou decisões mal planeadas e executadas da Direção. As organizações devem procurar envolver os trabalhadores no referido processo, dando-lhes a possibilidade de participarem e perceberem os motivos pelas quais está a ser implementada a mudança. Segundo Cunha e Rego (2007), para ultrapassar as resistências, os gestores devem insistir na mensagem da necessidade de mudança, bem como reforçar essa mensagem com incentivos que podem assumir as mais variadas formas como, por exemplo, melhores condições de trabalho, prestígio e maiores níveis de responsabilidade. Assim sendo, a culpa não é toda, nem a maior parte sequer, das pessoas, ao contrário do que os gestores tendem a pensar, sendo fundamental que estes façam as coisas bem.

3.4. Gestão da Mudança

Como foi referido ao longo dos vários tópicos abordados, o processo de mudança organizacional é bastante complexo, quer pelos próprios fatores que conduzem à necessidade de mudança, mas principalmente pelo facto das organizações serem compostas por pessoas com ideias, valores e objetivos diferenciados. Apesar das resistências que um processo de implementação da mudança pode desencadear dentro das organizações é fundamental que se

consiga atenuar e neutralizar quaisquer comportamentos ou ideias que se oponham ou possam vir a opor à mudança. Neste âmbito, vários autores identificam algumas metodologias orientadoras para que as organizações consigam minimizar e ultrapassar qualquer tipo de resistência, bem como garantir que todo o processo de mudança seja bem-sucedido.

De acordo com Chiavenato (2010), para que qualquer mudança seja dinamizada dentro de uma organização, é fundamental que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada, um estímulo individual e grupal para a melhoria e para a excelência.

Kotter, sendo um dos grandes investigadores da temática da mudança organizacional, em 1997, estabelece oito etapas para uma implementação da mudança bem-sucedida nas organizações:

1. **Criar sentido de urgência** – a empresa precisa de fazer uma análise de mercado e dos concorrentes, identificar as crises (reais e potenciais), bem como as oportunidades que deve aproveitar. Os gestores normalmente subestimam a dificuldade de remover as pessoas das suas zonas de conforto. Quando a urgência não é suficiente, o processo de transformação não tem os resultados esperados e o futuro da organização fica ameaçado. É importante que todos os membros da organização sejam imbuídos de um espírito dinâmico – isto é, que adquiram consciência da necessidade de mudança e não se permitam levar pela inércia;
2. **Definir uma equipa líder** – garantir que existe um grupo poderoso a orientar a mudança com competências de liderança, credibilidade, capacidade de comunicação e motivação, autoridade, competências analíticas e uma noção de urgência. Equipas fracas ou sem representatividade não são capazes de remover obstáculos;
3. **Desenvolver uma visão e estratégia** – esta etapa consiste em articular uma visão forte (compreensível, atraente e realizável), que ajude a direccionar o esforço de mudança e inspire a ação dos colaboradores. Passam então a ser definidas as estratégias que permitirão alcançar essa visão;
4. **Comunicar a visão da mudança** – a visão e a estratégia devem ser comunicadas por toda a organização, para que os colaboradores as

compreendam e se sintam motivados e para que o maior número de pessoas trabalhe para tornar a visão uma realidade. A equipa líder deve funcionar como um modelo de ação para os funcionários e as suas ações devem ser coerentes com seu discurso;

5. **Incentivar o empowerment junto dos funcionários** - dotar os colaboradores de autoridade para que eles possam agir quando necessário e, simultaneamente, treiná-los para que se possam preparar para responsabilidades maiores;
6. **Estabelecer metas de curto prazo** – as pequenas vitórias fomentam a credibilidade necessária para que os esforços da mudança sejam mantidos no longo prazo;
7. **Consolidar ganhos e produzir mais mudanças** – a credibilidade gerada pela obtenção de resultados deve ser usada para alterar todos os aspetos da organização que não se adaptam à nova visão. O projeto deve ser constantemente revigorado com a introdução de novos temas e objetivos;
8. **Incorporar as mudanças na cultura da organização** - a cultura organizacional deve preservar e reforçar as novas maneiras de pensar e agir. Enquanto a mudança não tiver penetrado na cultura da empresa, as celebrações de vitória podem ser precipitadas, podendo haver retrocessos no processo de transformação.

Em 2003, Ulrich estabeleceu igualmente sete fatores-chave para o sucesso na implementação da mudança:

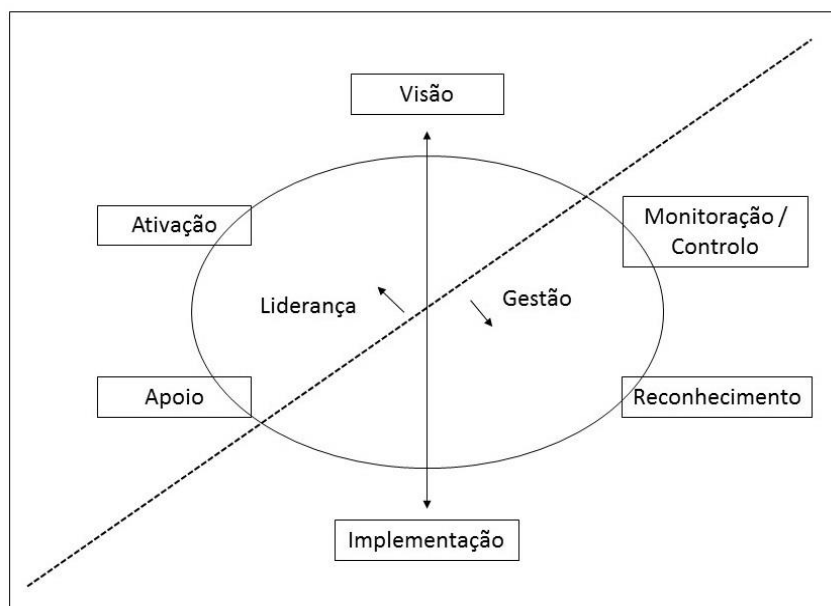
1. **Condução da mudança** – dispor de um líder responsável pela condução da mudança;
2. **Criação de uma necessidade comum** – garantir que os colaboradores entendem a razão das mudanças e o porquê de realizá-las;
3. **Desenvolvimento de uma visão** – incentivar a que os colaboradores tenham uma visão do futuro, ou seja, do resultado desejado após a realização da mudança;
4. **Mobilização do envolvimento** – identificar quem são os impulsionadores das mudanças e conseguir o envolvimento de todos;

5. **Modificação de sistemas e estruturas** – vincular mudanças a outros sistemas de Recursos Humanos e identificar as implicações sistêmicas das mudanças;
6. **Monitorização do progresso** – dispor de meios para medir o sucesso das mudanças;
7. **Manutenção da mudança** – possuir um plano a curto e longo prazo que permita que as mudanças se iniciem e se mantenham ao longo do tempo.

Spacey (2003) sugere que a formação é a melhor estratégia para se diminuir a resistência. No entanto esta formação deve acontecer com tempo suficiente e de forma intensiva para que todas as dúvidas e ansiedades sejam eliminadas.

Cunha e Rego (2003) propõem um modelo de gestão da mudança denominado V.I.A.R.M.A., baseado também no modelo de Kotter (1997), que impõe as habilidades de liderança e gestão como pilares para garantir o êxito da mudança planeada. O modelo proposto por estes autores compreende seis etapas: Visão, Implementação, Ativação, Reconhecimento, Monitoração e Apoio, conforme a Figura 2.

Figura 2 – O Modelo de V.I.A.R.M.A. (Cunha e Rego, 2003)



Este modelo oferece grande simplicidade e proporciona uma associação nítida entre as fases de processo e a relevância dos papéis da liderança e da gestão. A Figura 2 ilustra exatamente esta relação, ou seja, a visão, a ativação e o apoio estão diretamente ligados com a liderança. A implementação, a monitoração e o conhecimento estão ligados com os processos de gestão. A liderança assume-se com um processo mais transformacional e de longo prazo e a segunda como um processo mais “frio”, de racionalidade e controlo assente no curto prazo. Embora distintas, ambas se complementam e são fundamentais para que as empresas possam enfrentar os desafios da mudança. As dimensões deste modelo descrevem-se de seguinte forma:

- A **Visão** é o processo fundamental deste modelo e, por isso, deve representar uma imagem clara, consistente, atraente e eficazmente comunicada. É a visão que inspira o esforço dos membros da organização e dá orientação para as estratégias, políticas e ações do dia-a-dia.
- A **Implementação** compreende os planos estratégicos, os planos de curto prazo, os orçamentos e a gestão de cada projeto. Traduz a visão em elementos mais específicos, tendo em vista a sua realização. Nesta fase predomina o processo da gestão.
- A **Ativação** consiste em assegurar que os membros da organização e, restantes *stakeholders*, compreendem e apoiam a visão e a mudança nela inerente, empenhando-se na sua implementação. Esta fase está especialmente associada à liderança.
- O **Reconhecimento** envolve as ações destinadas a reconhecer e incentivar as pessoas envolvidas no processo, especialmente as mais empenhadas no sucesso da mudança e/ou que mais possam contribuir para o seu êxito. Há vários tipos de ações possíveis. As recompensas materiais/financeiras – por exemplo, aumento salarial e promoção, ou então os prémios simbólicos – como um elogio público. Os aumentos salariais e as promoções são uma boa recompensa, no entanto, para certas pessoas ou determinadas situações os prémios simbólicos são mais eficazes. Nesta fase, é o processo de gestão que predomina, especialmente devido à lógica transacional com a qual se identifica.

- A **Monitoração** ou controlo assegura que o processo se mantém no rumo certo. Implica que as ações sejam tomadas no tempo certo e que as reorientações de rumo sejam formuladas e concretizadas, que os desvios sejam corrigidos e que os erros sejam sanados. Mais uma vez são os processos de gestão que imperam nesta fase.
- O **Apoio** está muito associado ao reconhecimento e representa as ações em que o líder inspira as pessoas a se superarem a si próprias, transmitindo-lhes expectativas de desempenho elevado, confiança, encorajando-as em momentos de dificuldades ou descrença. É, por isso, essencial que o líder seja íntegro e genuíno. Trata-se de um vértice do modelo claramente alicerçado no processo de liderança.

Os autores alertam para o facto das seis dimensões estarem intimamente interligadas, não sendo recomendável aplica-las individualmente, sendo fundamental que exista intercomunicação entre os processos de liderança e gestão. Cunha e Rego (2003) concluem reforçando a ideia de que a liderança requer gestão para que a sobrevivência no curto prazo esteja assegurada, e que a gestão requer liderança para que a organização supere as fontes de inércia e assegure o futuro.

Camara (2005) indica várias formas de conseguir reduzir ou ultrapassar situações de resistência nas organizações, como por exemplo:

- Promover ações de comunicação e sensibilização dirigidas aos colaboradores onde se explique o sentido e a lógica da mudança, baseando esta interação numa relação de confiança, de respeito e credibilidade entre a gestão de topo e os colaboradores. Desta forma, evita-se que a origem da resistência seja a falta de informação;
- É muito difícil as pessoas resistirem a um processo de mudança no qual participaram ativamente. Assumindo que os colaboradores envolvidos dispõem dos conhecimentos necessários para dar um contributo válido à preparação da mudança, o seu envolvimento pode assumir grande importância, reduzindo a resistência, conseguindo a obtenção de compromissos e melhorando a qualidade da estratégia de mudança;
- Num último instante, a organização poderá recorrer a coação para tentar vencer a resistência à mudança, através de despedimentos, transferências,

despromoções, suspensão de benefícios ou subsídios, avaliações de desempenho negativas, entre outros. No entanto, este tipo de métodos pode ter efeitos negativos nos colaboradores e na própria organização, uma vez que originam descontentamento, retaliação, sentimento de injustiça, perda de confiança e, em situações mais extremas, vinganças e demissões.

Chiavenato (2010) sugere dez orientações para gerir as transformações nas empresas:

1. **Consciencialização** – consciencializar as pessoas no que toca à necessidade e Direção da mudança;
2. **Envolvimento** – envolver as pessoas no processo de mudança, alinhando a missão pessoal e individual com a missão da organização;
3. **Segurança interior** – promover e cultivar nas pessoas um senso de segurança interior em relação à mudança;
4. **Legitimação** – as pessoas precisam reconhecer a necessidade de mudança e o preço a pagar pela sua satisfação;
5. **Responsabilidade pelos resultados** – as pessoas precisam assumir a responsabilidade pelos resultados a alcançar, para isto a empresa deve incentivar, desenvolver e dar oportunidade às pessoas;
6. **Enterrar o velho** – abandonar os velhos hábitos e incorporar os novos mais adequados;
7. **Abraçar o novo caminho com espírito de aventura** – a organização precisar estar centrada em leis naturais e princípios duradouros, assim os líderes criam uma visão comum e reduzem as forças limitadoras;
8. **Espírito aberto** – as pessoas devem ter em mente uma meta final e buscar sempre uma solução melhor do que a atual e partir para novas alternativas e soluções criativas;
9. **Sinergia** – as pessoas sentindo-se compreendidas e valorizadas podem transformar-se do seu próprio jeito sem seguir normas ou ordens;
10. **Propósito transcendental** – os interesses pessoais devem sempre prevalecer sobre os individuais e particulares. Tendo em conta que uma organização é um sistema complexo, no qual todas as partes são afetadas

pelas mudanças, e sendo impossível fugir destas, cabe aos agentes de mudança implementá-las de forma consciente, garantindo que exista satisfação individual e organizacional.

Neste âmbito podemos ver que os autores nos transmitem a ideia de que os agentes responsáveis pela mudança têm um papel essencial, sendo que é fundamental converter os fatores-chave para o sucesso da mudança indicados, num plano de ação estruturado, monitorado continuamente para que a probabilidade de sucesso na implementação da mudança seja substancialmente maior. Podemos verificar que é fundamental que toda a organização considere que há necessidade de reestruturação ou reorganização, ou seja, deve existir um sentido de urgência para que ocorra uma maior disponibilidade para a implementação da mudança. Para isto, torna-se essencial que alguém, ou uma equipa, com competências e credibilidade, assuma e conduza a liderança do processo de mudança, devendo ser capaz de desenvolver uma visão que incentive todos os colaboradores e que possa perspetivar os resultados futuros. Esta visão irá direcionar todo o esforço da mudança, definindo estratégias que permitam alcançar os objetivos propostos. É igualmente importante envolver todos os colaboradores, criando um clima de disponibilidade e confiança na mudança que evite situações de resistência, disponibilizando aos colaboradores todas as ferramentas e conhecimentos necessários. Para a implementação da mudança deverão ser analisadas as estruturas internas, com o objetivo de alterar processos, metodologias, ou mesmo mentalidades, de acordo com as mudanças necessárias e criar meios para medir a sua eficácia. Por fim, é importante criar uma cultura organizacional que incentive à mudança e que as mantenha ao longo do tempo de vida das organizações.

Estes autores fornecem várias sugestões e orientações para lidar e gerir a mudança dentro das organizações. No entanto, muitas vezes as organizações, ao iniciarem um processo de mudança, não dão atenção a pequenos fatores que existem no dia-a-dia das empresas, entranhados nas suas rotinas e que afetam claramente o desempenho e o sucesso das mesmas. Os laços pessoais que se criam, quer entre os colaboradores quer fora do ambiente empresarial como os gostos comuns, valores partilhados, interesses, etc., são muitas vezes esquecidos

pela gestão das empresas. Em muitas situações as mudanças acabam por ser meramente impostas sem que seja feita qualquer análise da sua implicação ou dos impactos que podem provocar. Noutros casos, pode-se verificar também a falta de conhecimento do processo e do que este envolve por parte dos agentes que lideram a mudança. Naturalmente que nestas situações todo o processo de mudança fica comprometido, provocando insatisfação e incerteza nos colaboradores, que se traduzirá diretamente nos resultados da organização.

Neste sentido, a análise das características da organização e toda a sua envolvente tendo por base modelos como os referenciados anteriormente, acompanhados de uma formação sólida, clarificando de que forma o futuro será diferente do passado e de que forma é possível fazer deste futuro uma realidade, com o objetivo de mitigar qualquer resistência à mudança e desmistificar as novas práticas implementadas, permitirá que os colaboradores estejam mais recetivos à mudança e à inovação e, ainda, que a própria gestão de topo se sinta mais segura e confiante na sua decisão e no sucesso de todo o processo de mudança, evitando qualquer situação traumática.

3.5. A Mudança Organizacional e o Processo de Certificação

Uma organização quando opta por implementar um sistema de gestão da qualidade e, assim, passar por todo o processo de certificação que lhe está inerente deve preocupar-se com todas as pessoas que estarão envolvidas no processo, garantindo que existe o entendimento e comprometimento de todos.

A implementação de um SGQ, para Maranhão (2005), significa para a maioria das organizações uma fonte de mudança cultural sendo que este tipo de mudanças, normalmente, provoca vários conflitos. O autor alerta, ainda, que se não houver uma disposição firme e convicta e uma disposição para apoiar e acompanhar as mudanças, as resistências à implementação podem-se tornar insuperáveis, sendo que só se deve iniciar a implementação do SGQ se a Direção da organização se mostrar satisfatoriamente convencida e comprometida com o processo.

Segundo Paladini (2004 citado em Ribeiro 2012), introduzir a qualidade na cultura de uma organização é transformar a qualidade num valor para todos e consciencializa-los de que as mudanças geram benefícios. Ora, de acordo com

isto, estamos perante o grande desafio de todo o processo de implementação do SGQ, ou seja, consciencializar todos os colaboradores quanto à importância da qualidade.

Como referido anteriormente no tópico sobre os impactos da certificação nas organizações, a implementação de um SGQ envolve mudanças ao nível dos métodos, processos, estruturas e pessoas que incentivam uma nova abordagem de gestão e até de uma nova rotina nas empresas. Desta forma, é fundamental que as empresas consigam gerir todas estas mudanças que, em muitos casos, ocorrem em simultâneo, sendo capazes de evitar climas de incerteza, desconfiança, e resistência à mudança.

O entendimento sobre as vantagens da certificação e tudo aquilo que a implementação do referencial da qualidade envolve deve ser explicado aos colaboradores através de ações de comunicação, clarificando o porquê, bem como as vantagens que a certificação trará à empresa e ao seu trabalho diário. A explicação dos objetivos ou resultados que se esperam atingir também pode ser uma forma de motivar e comprometer os colaboradores. Se esta tarefa for feita em conjunto certamente os níveis de comprometimento serão muito superiores, uma vez que é muito difícil as pessoas resistirem a um processo de mudança no qual participaram.

Peccei, Giangreco e Sebastiano (2011) concluíram que os colaboradores que percebem a mudança como algo positivo tendem a ser mais comprometidos, dando suporte às conclusões. Estas conclusões vêm no seguimento dos estudos de Fedor, Caldwell e Herold (2006) que acreditam que os colaboradores que percebem a mudança como justa, necessária e benéfica para si mesmos e para a organização são mais comprometidos.

As normas de Sistemas de Gestão da Qualidade fornecem à organização um modelo a seguir para preparar a organização e implementar o sistema de gestão. Um SGQ baseado na ISO 9000 pressupõe conforme os oito princípios enumerados anteriormente, o envolvimento das pessoas. Algumas das implicações para os colaboradores são exatamente o facto de estes terem de passar a aceitar a responsabilidade pela solução dos problemas, procurar oportunidades para alcançar melhorias e aumentar as suas competências, partilhar o seu conhecimento e experiência e ser inovador e criativo na

realização dos objetivos da organização. Desta forma, a organização terá como benefícios uma contribuição efetiva para a melhoria organizacional e para as estratégias internas, a partilha de conhecimento, o envolvimento dos colaboradores nas decisões e nos processos de melhoria e o fortalecimento do crescimento pessoal e da relação entre empresa e colaboradores.

No entanto este comprometimento organizacional não se aplica apenas aos colaboradores estendendo-se até aos níveis hierárquicos mais elevados. A importância da liderança é outro princípio da implementação do SGQ, sendo que esta deve ser pró-ativa e liderar por meio de exemplos, construindo confiança e eliminando o medo, educando e formando os colaboradores e promovendo a liberdade e os recursos exigidos para as pessoas atuarem com responsabilidade.

Outro ponto que gera comprometimento organizacional é a padronização. De acordo com Mello, Silva, Turrioni e Souza (2002) a padronização não é simplesmente a criação de documentos e a intensificação da burocracia, mas a geração e partilha de conhecimento, uma vez que este conhecimento deixa de estar apenas na cabeça das pessoas responsáveis e passa a ser acessível a todos. Assim sendo, é imprescindível a participação de quem realiza a tarefa a ser padronizada durante a elaboração dos processos ou instrumentos operacionais. Atuando desta forma, o colaborador sentir-se-á “dono” do processo e compromete-se com ele, apagando a imagem de que a implementação do SGQ é um imposição.

Esta padronização leva-nos a outra componente fundamental do processo de certificação que é a formação. A formação promove a educação o envolvimento e a disponibilização dos conhecimentos necessários para que cada pessoa esteja mais comprometida com o processo.

Finalmente temos ainda de referir a medição dos resultados. Novamente, segundo Mello *et al.* (2002), a medição dos resultados é o meio que as empresas dispõem para demonstrar a conformidade do trabalho desenvolvido e para melhorar continuamente a eficácia do SGQ. Ao visualizarem os resultados, os colaboradores sentem que o seu trabalho não está a ser desvalorizado, mas sim, analisado e verificado continuamente.

II – ESTUDO EMPÍRICO DA GESTÃO DA MUDANÇA DURANTE PROCESSOS DE CERTIFICAÇÃO

Este capítulo está dividido em cinco partes. Na primeira faz-se a contextualização do trabalho, apresentando a associação Inova-Ria, destacando o trabalho que desenvolve no domínio na qualificação das empresas. A segunda parte evidencia os objetivos deste trabalho, enumerando as questões de partida que irão orientar toda a investigação e às quais serão dadas respostas. A terceira parte descreve toda a metodologia da investigação, caracteriza a amostra e o procedimento utilizado para a recolha de dados. A quarta parte será dedicada à análise e discussão dos resultados e a quinta parte identifica quais as limitações desta investigação e sugere propostas de trabalhos futuros.

O conceito de gestão da qualidade introduziu alterações relevantes ao modelo de gestão tradicional adotado pela maioria das empresas. A crescente preocupação com a qualidade dos produtos e serviços levou a que as empresas se interessassem por adotar sistemas de gestão que permitissem à Administração ter um maior controlo sobre todos os processos produtivos e administrativos. Vimos no capítulo anterior que a implementação da norma ISO 9001 incentiva mudanças nas organizações, na medida em que incorpora elementos voltados para uma nova abordagem da administração. Defende que as empresas devem ser orientadas para os seus clientes, incentivando a gestão por processos, criando uma harmonia organizacional entre os processos produtivos e administrativos, mantendo os recursos humanos comprometidos e com competência para superar todas as dificuldades.

A autora deste estudo exerce a sua atividade laboral numa associação de empresas em Aveiro, a Inova-Ria, que aposta diariamente na qualificação das PME do setor TICE, criando projetos financiados por fundos comunitários que apoiam as empresas no investimento na certificação. Neste sentido, surge a pertinência deste trabalho, uma vez que, quando as empresas optam por implementar um referencial da qualidade, muitas vezes, desconhecem quais as mudanças que a certificação envolve. Neste contexto, o tema da certificação e da gestão da mudança assume particular importância.

1. Enquadramento

1.1. A Inova-Ria

Cada vez existem mais organizações/instituições que dão suporte ao desenvolvimento das atividades económicas das empresas como é o caso das associações empresariais e as incubadoras. Estes organismos, muitas vezes são criados pelas próprias empresas que se unem para criar um *cluster* que desenvolva atividades e estratégias e procure contatos e oportunidades na rede onde estas atuam, de forma a tornarem-se mais competitivas no mercado. Esta pode ser uma grande mais-valia para as PME do nosso tecido empresarial, tornando-se um ponto de alavancagem para as mesmas.

1.2. Evolução Histórica

No ano de 2003, a região de Aveiro começava a reunir condições favoráveis para o desenvolvimento de uma indústria forte na área das Telecomunicações. Prova disto é a localização da PT Inovação no centro de Aveiro, empresa que na altura proporcionava uma grande evolução nas inovações tecnológicas, com uma história e prestígio reconhecidos neste setor. Havia, também, a presença de empresas multinacionais de grande dimensão como a NEC e a Nokia Siemens Networks que, associadas à Universidade de Aveiro com créditos firmados a nível internacional nas telecomunicações, atuavam com fortes conhecimentos, investigação e recursos humanos qualificados. Paralelamente, o surgimento de instituições de transferência de tecnologia como IEETA (Instituto de Engenharia Eletrónica e Telemática de Aveiro), o Pólo de Aveiro do IT (Instituto de Telecomunicações) e GrupUnave (Incubadora de Empresas) também dinamizaram a cidade e o setor TICE.

Este conjunto de condições proporcionou a criação de uma rede de inovação, com o objetivo de gerar a massa crítica, capaz de garantir de um modo sustentável o desenvolvimento de sistemas e serviços de telecomunicações.

Neste sentido, um conjunto de 17 empresas, entre elas, a PT Inovação, HFA, Maisis, Ponto C, Netual, Telbit, Justbit, Withus, Password, Mentis Virtuais, Easyclick, Nec Portugal, Teka, Banco Santander Totta, Shortcut, XLM e Ondavideo, criaram a associação empresarial Inova-Ria. As principais

responsáveis pela criação desta associação eram um conjunto de empresas que gravitavam em torno da PT Inovação e já tinham um grupo conhecido por Rede de Inovação de Aveiro, porém, a constituição formal da associação veio dar outras possibilidades de atuação a este conjunto de empresas.

A Inova-Ria – Associação de Empresas para uma Rede de Inovação em Aveiro é uma entidade sem fins lucrativos que tem como objeto a criação e consolidação de um *cluster* na área das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica, com especial enfoque nas telecomunicações, centrado na Região de Aveiro.

1.3. Estrutura

No final do ano 2013, a Inova-Ria era constituída por um total de 59, representando um volume de negócios agregado de cerca de 360 milhões de euros, empregando 3600 colaboradores, cuja maioria (mais de 65%) tem formação superior. Os associados localizam-se maioritariamente (67%) na região de Aveiro e os restantes no Porto, Coimbra e Lisboa. A associação mantém o enfoque na região de Aveiro, mas ambiciona alcançar uma dimensão nacional. A atividade dos associados está compreendida no setor das TICE com especial relevância para as telecomunicações e tecnologias de informação.

1.4. Qualificação das empresas TICE

Nos últimos anos, a Inova-Ria tem estimulado os seus associados para a importância da implementação de sistemas de gestão da qualidade como forma de melhorarem o seu desempenho e competitividade.

O Programa de Fundos Estruturais (2007-2013), refletido nas Agendas de Lisboa e Gotemburgo, assume uma política comunitária de coesão ambiciosa e centrada num número limitado de prioridades, com o objetivo de potenciar um maior efeito de alavanca e um valor acrescentado mais significativo dos recursos financeiros comunitários e nacionais envolvidos. Dentro destas prioridades está a promoção do crescimento sustentável, na competitividade e no emprego. Neste sentido, o QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional - visa a concessão de sistemas de incentivos comunitários a projetos que vão ao encontro às prioridades estabelecidas na Estratégia de Lisboa. Para gerir estes projetos surge

o COMPETE como autoridade de gestão responsável pela execução do programa Operacional Temático Fatores de Competitividade inserido no QREN.

Com base nisto, a Inova-Ria tem apostado na criação de projetos conjuntos financiados pelos Incentivos do QREN/COMPETE, com o objetivo de dinamizar as suas empresas, através da sua qualificação e implementação de referências da qualidade e respetiva certificação, como é o caso do ACTOR e QuERIA. No mundo atual em que a inovação tecnológica é crescente e os níveis de *awareness* dos clientes cresceram drasticamente, as empresas precisam de construir estratégias que as diferenciem da concorrência. A Inova-RIA sabe que os seus associados em grande parte se encontram no mercado B2B, portanto serviços intangíveis, desta forma o melhor método de trazer tangibilidade acaba por ser as certificações, que são também garantia da qualidade.

1.5. Projeto QuERIA

Segundo o Diretor Executivo da Inova-Ria, Dr. António Teixeira, uma associação de empresas que queira ter sucesso no mercado, como é o caso da Inova-Ria, não pode apenas ambicionar formar um grupo de empresas com competências tecnológicas que interagem entre si para, desta forma, alcançar clientes estratégicos que lhes permitam um desenvolvimento sustentável. A Inova-Ria pretende ser uma rede de inovação e para isso deve demonstrar e comprovar a qualificação de cada um dos seus associados, pois só assim estas empresas terão o reconhecimento dos parâmetros nacionais e internacionais da qualidade.

Assim, a Inova-Ria criou o projeto QuERIA (Qualificação das Empresas da Ria) que foi desenvolvido no âmbito da candidatura Sistema de Incentivos “Qualificação PME” do QREN, na modalidade de Projetos Conjuntos, e cofinanciado pelo MAIS CENTRO – Programa Operacional Regional do Centro.

Este projeto representa um investimento de cerca de 1,4 milhões de euros, para um período de três anos (2009-2011), tendo como principal objetivo o desenvolvimento de um programa estruturado de intervenção em 14 PME, associadas da Inova-Ria, cujos trabalhos visam, essencialmente, a qualificação e certificação das mesmas, nas seguintes áreas: Gestão da Qualidade, Gestão de Serviços de Tecnologias de Informação, Gestão da Segurança da Informação e

Gestão de Recursos Humanos, mais especificamente, contempla as certificações ISO 9001: 2008, ISO/IEC 20000, ISO/IEC 27001, NP 4427: 2004, NP 4457: 2007. Para além disto, este projeto pretendeu qualificar 11 destas PME em Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação, que deverá impulsionar a gestão da inovação nas empresas em questão. Estes trabalhos são resultado do diagnóstico feito em 2008 pela Inova-Ria, que teve em conta as necessidades dos associados, bem como os seus desafios ao nível da sua competitividade e produtividade.

2. Objetivos

Senge (1999) afirma que as organizações devem tentar reagir rapidamente às mudanças externas e pensar criativamente acerca do futuro. Desejar criar relacionamentos mais intensos e transparentes, e também dar liberdade aos talentos individuais dos seus funcionários, torná-los mais pró-ativos no atendimento das expectativas dos clientes e, com isto, alcançar o sucesso financeiro de longo prazo. A velocidade das transformações que ocorrem no mercado e na sociedade tem provocado nas empresas uma necessidade de recorrer a diversas metodologias e técnicas de gestão disponíveis. Com o aparecimento e a disponibilidade das normas internacionais ISO, bem como os avanços conseguidos na gestão de empresas com a introdução de programas da qualidade e tecnologias de gestão tem levado as empresas a optar por iniciar processos de implementação de SGQ.

Com o apoio da revisão bibliográfica realizada inicialmente, é notável que existe a preocupação crescente por parte das empresas com a qualidade. O número de empresas certificadas nos mais diversos referenciais normativos quer sejam eles mais ligados à qualidade dos processos ou mais ligados à área de atividade, tem vindo a aumentar de ano para ano. O processo de certificação envolve várias mudanças nas organizações e, na sua maioria, influenciam diretamente os colaboradores, a Direção e a própria estratégia empresarial. O cenário atual é constituído por várias experiências de empresas que procederam à implementação de um SGQ, sendo os seus relatos diferenciados entre si.

Um dos fatores que tem vindo a motivar a implementação dos SGQ nas organizações é o facto de garantir que os serviços que prestam estão em

conformidade com os padrões e as especificações da qualidade pré-definidas, com o objetivo de identificar os desvios e de atuar convenientemente e atempadamente na sua correção. No entanto, a implementação do SGQ requer mudanças a vários níveis, implicando uma maior necessidade de registos, documentos, sistematização de processos, etc.

Com o objetivo de atingir maiores níveis de desempenho e obter vantagens competitivas, as empresas adotam, então, modelos de gestão que agreguem os processos vigentes às expectativas e necessidades dos seus clientes integrando-os, muitas vezes, no processo de desenvolvimento dos seus produtos e serviços.

Os benefícios da implementação são vários, desde a possibilidade de ter um maior controlo interno, melhor comunicação e alinhamento entre os vários departamentos, sistematização dos processos, melhor relação com os clientes, formação e responsabilização dos colaboradores, abertura a novos mercados, aumento de produtividade, entre outras. No entanto, além dos benefícios, a implementação de SGQ traz também impactos e grandes mudanças organizacionais. Esta é a questão relevante para este estudo. Quais as mudanças? Que impactos têm para os colaboradores? E para a administração? Como geri-las?

Segundo Campos (1990), a empresa só permanece viva e forte com a implementação de melhorias significativas que permitam atingir níveis de desempenhos nunca antes experimentados. Desta forma, a mudança corresponde a um novo padrão ou modificação dos padrões já existentes sem, contudo, abandonar os processos e rotinas, que certamente continuarão a existir na organização. Assim sendo, não se pretende apagar ou eliminar as estruturas e os processos já existentes nas organizações, mas sim utilizar as rotinas atuais modificando-as de forma a agregar continuamente inovações e melhorias.

No entanto, gerir a mudança é um processo complexo. Muitas iniciativas de mudança organizacional falham, não por que o rumo seja errado, mas porque as pessoas que fazem mover a organização não aderem em pleno à iniciativa. A introdução de mudanças nas empresas implica a alteração de hábitos de trabalho, comportamentos e formas de pensar que já estão enraizadas na rotina e na cultura de toda a organização. Muito dificilmente as organizações mudam se as pessoas não alterarem os seus comportamentos e atitudes e, principalmente, a

forma como pensam. Como vimos no capítulo anterior, é fundamental que a Administração ou a gestão de topo consiga levar os seus colaboradores a sentirem a necessidade de mudar e envolvê-los no projeto de mudança.

Embora a literatura sobre a gestão da qualidade, implementação de SGQ e sobre gestão da mudança seja vasta, não se verifica a existência de muitos estudos que abordem esta problemática, ou seja, experiências locais da implementação de um determinado sistema de gestão que abordem quais os seus impactos organizacionais, as mudanças que trouxeram e como a organização reagiu durante todo o processo de implementação e certificação. Embora as próprias normas indiquem várias referências e metodologias a seguir durante o processo, o relato de diversas experiências e casos de estudos evidenciam que o desenvolvimento e o sucesso da implementação de sistemas da qualidade dependem muito da cultura, setor de atividade, local e características intrínsecas das organizações.

A segunda parte deste trabalho prevê a investigação das mudanças que um processo de certificação traz às empresas, a forma como estas lidam com a mudança e como é que os colaboradores e Direção são influenciados ao longo de todo o processo. Raymond (1996) afirma que a investigação é uma busca pelo conhecimento, conduzida de forma racional, utilizando uma metodologia científica. O seu propósito consiste em encontrar respostas a questões e acumular conhecimento fiável. Para Fortin (2003), a investigação científica é um processo que permite resolver problemas ligados ao conhecimento de fenómenos do mundo real no qual vivemos e exploramos a sua importância decisiva para o desenvolvimento das pessoas, das organizações e das sociedades. Assim sendo, a investigação pode ser vista com um método de trabalho para adquirir novos conhecimentos sobre o mundo que nos rodeia e a forma como determinados fenómenos influenciam os indivíduos e a sociedade.

Como este estudo é basicamente exploratório, os objetivos de investigação podem ser traduzidos em várias questões que serviram de linha orientadora ao longo de todo o trabalho, nomeadamente:

- (1). Quais as razões e motivações que levam as empresas a implementar um SGQ?

- (2). Quais as principais mudanças causadas pela implementação do referencial da qualidade?
- (3). De que modo foram envolvidos os colaboradores?
- (4). Quais as dificuldades sentidas durante o processo de implementação e certificação?
- (5). Quais os benefícios e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ?

3. Metodologia

3.1. Procedimento

Considerando os objetivos propostos para a realização deste estudo, e de forma a obtermos diversas experiências vividas, optou-se pelo método de pesquisa de natureza qualitativa através da realização de entrevistas a empresas e pela análise dos dados recolhidos, que foram descritos e interpretados de forma pormenorizada.

Para Godoy (1995) através dos estudos qualitativos, um fenómeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre, devendo ser analisado numa perspetiva integrada. Neste âmbito, o investigador faz trabalho de campo captando o fenómeno em análise a partir das pessoas nele envolvidas e considerando todos os pontos de vista relevantes. Desta forma, são recolhidos e analisados vários tipos de dados para que se entenda toda a dinâmica do fenómeno.

O autor afirma ainda que existe uma grande diversidade entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais que identificam este tipo de pesquisa, nomeadamente, o ambiente natural como fonte de dados, sendo o pesquisador o instrumento fundamental; o carácter descritivo; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como uma preocupação essencial do investigador; o enfoque indutivo. A pesquisa qualitativa permite, então, manter uma relação mais próxima do entrevistado, extraindo uma quantidade de informações relevantes, bem como as expressões e emoções dos entrevistados através do contacto direto.

Uma das técnicas mais usadas nas abordagens qualitativas é a entrevista. A entrevista é definida por Haguette (1997, p.86) como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”. Para a realização deste estudo optou-se por entrevistar o Diretor-Geral ou Responsável da Qualidade por serem os que tem maior conhecimento de toda a organização, no caso do Diretor-Geral, ou então, que acompanharam de perto todo o processo de certificação, no caso do Responsável da Qualidade. Para perceber melhor o impacto da certificação nas empresas considerou-se pertinente e enriquecedor para este trabalho entrevistar paralelamente um colaborador de cada empresa que tenha acompanhado o processo de certificação com o objetivo de ter uma perspetiva diferente dos cargos de chefia, ou seja, alguém que executa o trabalho operacional.

As empresas selecionadas para a realização das entrevistas pertencem ao *cluster*, Inova-Ria – Associação de Empresas para uma Rede de Inovação em Aveiro. Esta escolha deve-se ao facto da autora deste estudo exercer a sua atividade profissional nesta instituição tendo um contacto privilegiado com a rede empresarial envolvente. Das 59 empresas que integram a associação apenas foram selecionadas aquelas que participaram no projeto QuERIA tendo sido contactadas por *e-mail* direcionado ao Diretor-Geral das empresas, no qual se explicou o âmbito e objetivos do estudo e se solicitou a sua colaboração para a investigação em causa, propondo o agendamento de uma reunião presencial para a realização das entrevistas. Não houve grande dificuldade no contacto e rapidamente se conseguiu marcar a entrevista de acordo com a disponibilidade de ambas as partes, uma vez que a empresa já tem alguma confiança com a Inova-Ria.

Para a realização das entrevistas com os colaboradores, foi pedido durante entrevista com o Diretor-Geral ou Responsável da Qualidade se poderíamos também ter a opinião de um colaborador. Três das empresas prontamente indicaram uma pessoa e foi realizada a entrevista com o colaborador após a realização da entrevista com o Diretor-Geral. As restantes seis empresas não mostraram tanta receptividade, apesar de não recusarem completamente. No entanto, devido a algumas tentativas falhadas no agendamento de entrevistas

acabou-se por prosseguir o estudo apenas com o testemunho de três colaboradores de empresas diferentes.

No total, foram contactadas 10 empresas, sendo que foram obtidas respostas positivas de nove. As entrevistas foram todas realizadas nas instalações das empresas inquiridas e gravadas com suporte multimédia, com a respetiva autorização prévia de cada um dos entrevistados, e depois transcritas.

Foi garantida a confidencialidade das informações fornecidas a todos os entrevistados, sendo designados nesta dissertação por E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11 e E12.

A análise científica dos dados recolhidos é bastante importante em qualquer investigação. Existem diferentes técnicas que podem ser utilizadas na realização de pesquisas diferenciadas, no entanto e uma vez que esta dissertação incide sobre uma pesquisa qualitativa, a técnica da análise de conteúdo é a que tem sido mais utilizada no domínio das ciências sociais, tendo sido selecionada igualmente para a realização deste estudo, como forma de trabalhar o conteúdo das entrevistas realizadas, depois da sua transcrição.

“Na descodificação de um documento pode utilizar-se de diferentes procedimentos para alcançar o significado profundo das comunicações nele cifradas. A escolha do procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador” (Chizzotti, 2006, p. 98)

Neste âmbito, como em qualquer outra técnica de análise de dados, quando a técnica de análise de conteúdo é selecionada como o procedimento de análise dos dados recolhidos, estes encontram-se num estado “bruto” e sem sentido, que só produzirão um conteúdo válido após serem trabalhados de acordo com a técnica mais apropriada.

A análise de conteúdo é, segundo Bardin (2011), um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. Novamente Chizzotti (2006) refere que o objetivo da análise de conteúdo é

compreender criticamente o sentido das comunicações, o seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas.

Assim sendo, a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de metodologias para analisar diferentes fontes de conteúdo, sejam elas verbais ou não-verbais. Godoy (1995) afirma que a análise de conteúdo privilegia as formas de comunicação oral e escrita, o que não deve excluir outros meios de comunicação. Logo, qualquer comunicação que vincule um conjunto de significados de um emissor para um recetor pode ser traduzida pela técnica de análise de conteúdo.

Conclui-se, então, que a análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações que permite analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo entrevistador durante as entrevistas.

3.2. Entrevista

A preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da pesquisa que requer tempo e exige alguns cuidados, entre eles destacam-se: o planeamento da entrevista, que deve ter em conta o objetivo a ser alcançado; a escolha do entrevistado, que deve ser alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado; a oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em participar na entrevista, que deverá ser marcada com antecedência para que o investigador se assegure de que será recebido; as condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo das suas confidências e da sua identidade; e, por fim, a preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes (Lakatos, 1996). Quanto à formulação das questões, Bourdieu (1999) ressalva que o investigador deve ter cuidado para não elaborar perguntas absurdas, arbitrárias, ambíguas, deslocadas ou tendenciosas. As perguntas devem ser feitas tendo em conta a sequência do pensamento do entrevistado, ou seja, procurando dar continuidade na conversação, conduzindo a entrevista com um certo sentido lógico.

As formas de entrevistas mais utilizadas em Ciências Sociais são: a entrevista estruturada, semi-estruturada, aberta. Existem também outras como

entrevistas com grupos focais, história de vida e também a entrevista projetiva, mas que fogem um pouco aquilo que é pretendido neste estudo.

A **entrevista estruturada** baseia-se na utilização de um guião rígido como instrumento de recolha de informações, o que garante que a mesma pergunta será feita da mesma forma a todas as pessoas que forem pesquisadas. Gil (1999, p. 121) explica que “a entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número”.

A **entrevista semi-estruturada** diferencia-se da estruturada pelo seu carácter aberto, combinando perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. No entanto o investigador não deve perder de vista o seu foco. Gil (1999, p. 120) explica que “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”. O investigador deve, então, estar atento para dirigir a conversa intervindo quando achar oportuno de forma a levar a conversa para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras. Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim uma maior direção para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados.

A **entrevista aberta** apresenta um número de questões básicas, mas não são específicas nem fechadas, nem podem ser chamadas propriamente de guião. Neste tipo de entrevista o entrevistador introduz o tema e o entrevistado tem liberdade para falar livremente sobre o mesmo, podendo assim, o entrevistador explorar mais amplamente uma questão. As perguntas são respondidas dentro de uma conversação informal, sendo que a interferência do entrevistador deve ser a mínima possível, este deve assumir uma postura de ouvinte e apenas em caso de extrema necessidade, ou para evitar o término precoce da entrevista, pode interromper o entrevistado. Pressupõe-se com esta técnica que os investigadores conhecem pouco sobre o tema investigado, cabendo-lhe o papel de ouvir e entender.

Assim sendo, nesta dissertação considerou-se mais indicado utilizar um tipo de entrevista semi-estruturada porque não é inteiramente aberta, nem

orientada por um vasto número de respostas fechadas, permitindo ao investigador uma maior liberdade nas questões adaptando o guião sempre que necessário e possibilitando ao entrevistado expor o seu ponto de vista e o seu pensamento reflexivo.

3.2.1. Guião da entrevista

Após a seleção do tipo de entrevista a realizar durante a presente investigação foi elaborado o guião de perguntas. As questões formuladas durante as entrevistas foram simples, diretas sucintas e sem recorrer a termos técnicos. Para conseguirmos obter diferentes perspetivas foram elaborados dois guiões de entrevista. Um adaptado à Direção ou responsável da qualidade e outro para os colaboradores das empresas (Anexo 1 e 2). Estes guiões tiveram em conta a temática do estudo, bem como os conceitos e conclusões retiradas da revisão da literatura feita no primeiro capítulo. Os objetivos das entrevistas foram previamente estabelecidos de forma clara e foram comunicados aos entrevistados no início de cada entrevista, para que, na medida do possível, não surgissem dúvidas relativamente à utilização que seria dada à informação disponibilizada. Sempre que se verificavam desvios tentou-se encaminhar o entrevistado para esses mesmos objetivos.

O guião da entrevista à Direção ou Responsável da Qualidade está estruturado com o objetivo de perceber inicialmente qual a primeira certificação realizada na empresa e as posteriores certificações caso existam; seguidamente perceber quais as motivações e objetivos da Direção relativamente à certificação; perceber como foi o processo de implementação do referencial da qualidade; quais as principais dificuldades sentidas pela empresa; posteriormente perceber quais as grandes mudanças, bem como os benefícios atingidos através da certificação; e, por último, tentar perceber que tipo de metodologias pode ajudar as organizações a gerir a mudança durante os processos de certificação.

Relativamente ao guião dos colaboradores, este foi estruturado com o objetivo de perceber, segunda a ótica de um colaborador, quais as motivações que levaram a Direção da empresa a implementar um SGQ; como é que lhes foi comunicada essa mesma decisão; qual o comportamento dos colaboradores em geral perante a implementação; como é que a Direção envolveu ou não toda a

organização ao longo do processo de certificação; e, por fim, quais as principais mudanças e os benefícios alcançados.

3.2.2. Tratamento dos dados

Como foi referido anteriormente, a componente prática deste estudo envolve a investigação das principais mudanças que um processo de certificação traz às organizações, bem como a análise das motivações que levam a gestão de topo de investir tempo e recursos num processo de certificação, quais os principais resultados, benefícios atingidos e dificuldades sentidas.

Neste âmbito, o método de tratamento de dados baseou-se essencialmente nas orientações de Miles e Huberman (1994). Para estes autores o tratamento dos dados recolhidos diz respeito a todo um “processo de seleção, incidência, simplificação, resumo e transformação dos dados que surgem em notas de referência ou em transcrições” (Miles e Huberman, 1994, pp.10-11). Adiantam ainda que o tratamento dos dados

“não é algo separado da análise. Faz parte da análise. A decisão do investigador – quais os dados que devem ser codificados e quais devem ser eliminados, quais os padrões que melhor resumem os dados, que história deve ser relatada – são todas escolhas analíticas. O tratamento dos dados recolhidos é uma forma de análise que escolhe, foca, rejeita e organiza os dados de tal forma que as conclusões ‘finais’ podem ser delineadas e verificadas”. (Miles e Huberman, 1994, p.11)

Como foi escolhida a técnica de análise de conteúdo, procurou-se criar categorias temáticas através da análise do discurso dos entrevistados, transcrito após a realização das entrevistas (Anexo 2 e 3). Assim seguiu-se o procedimento defendido por Bogdan e Biklen (1994), segundo o qual durante o tratamento de dados o investigador

“ (...) percorre os seus dados na procura de regularidades e padrões, assim como, de tópicos presentes nos dados e, em

seguida, escreve palavras e frases que representam estes mesmos tópicos e padrões. Essas palavras ou frases são categorias de codificação. As categorias constituem um meio de classificar os dados descritos que foram recolhidos (...), para que o material contido num determinado tópico possa ser fisicamente apartado dos outros dados”. (Bogdan e Biklen, 1994, p.221)

No seguimento das orientações descritas pelos autores, foram construídas categorias que facilitam o trabalho de leitura e interpretação das respostas dos entrevistados, tendo em conta a utilização de recomendações, sugestões e conclusões como mostram os autores. Com base nisto apresenta-se as etapas aplicadas ao tratamento dos dados recolhidos nas entrevistas.

1. As entrevistas gravadas foram transcritas e lidas na íntegra, colocando sempre que era pertinente, notas de referências de pontos ou citações consideradas relevantes para a interpretação das respostas aos conteúdos em análise.
2. No seguimento deste raciocínio foram identificadas categorias consoante as respostas fornecidas pelos entrevistados. São elas: Motivação para a certificação, Implementação do SGQ; Dificuldades sentidas durante o processo de implementação; Comportamento dos colaboradores durante o processo de implementação; Benefícios da certificação; Desvantagens da certificação; Fatores críticos de sucesso na implementação de um SGQ e Apoio na gestão da mudança (Tabela 4);
3. Seguidamente foi elaborada uma folha de cálculo em Excel com a identificação das categorias e com as sínteses das entrevistas;
4. Com a leitura e análise das entrevistas tentou-se averiguar se existiam opiniões opostas nas entrevistas e paralelamente reunir a informação mais relevante, de forma a confrontar os dados com os conceitos abordados na revisão da literatura;
5. Por fim, foram expostas as principais conclusões do estudo, apontando as principais divergências entre os entrevistados e a revisão da literatura, bem como as suas limitações.

Tabela 4 – Quadro Categorical

Categoria	Indicadores
Motivação para a Implementação do SGQ	Aumentar a notoriedade da empresa
	Melhorar internamente a organização
	Aumentar a satisfação dos clientes
	Aceder a fundos de projetos financiados na área da certificação
Implementação do SGQ	Contratação de serviço externo
	Definição de equipa ou pessoa responsável pela implementação
	Diagnóstico da Organização
	Esclarecimento e envolvimento dos colaboradores
	Definição do processo de implementação
	Implementação do SGQ
	Auditorias
Dificuldades sentidas durante a implementação do SGQ	Resistência à mudança
	Burocracia
	Envolvimento e compreensão de todos os colaboradores
	Exigência da norma
Comportamento dos colaboradores durante o processo de implementação do SGQ	Comunicação e reação dos colaboradores à decisão de certificação
	Resistência à mudança
	Participação e envolvimento nas atividades de certificação
Benefícios da Certificação	<u>Recursos Humanos:</u> -Fortalecimento da relação entre os colaboradores e a empresa - Responsabilização e definição de papéis e tarefas
	<u>Organização:</u> -Definição e estruturação de processos -Melhoria da comunicação e alinhamento entre diferentes departamentos -Melhoria do controlo organizacional -Registo e documentação dos processos internos
	<u>Externos:</u> -Satisfação e envolvimento dos clientes -Notoriedade da empresa e reforço da competitividade
Desvantagens da Certificação	Investimento exigido
	Burocracia
	Pouco retorno dos clientes e do mercado
Fatores críticos de sucesso na implementação de um SGQ	Liderança, responsabilização e comprometimento da Direção
	Envolvimento de toda a organização na implementação do SGQ
	Empenho e dedicação durante e depois da certificação
Apoio na gestão da mudança	Ferramentas ou metodologias de apoio á gestão da mudança e à implementação do SGQ

3.3. Amostra

3.3.1. Empresas Participantes

Fizeram parte deste estudo as empresas associadas da Inova-Ria que integraram o projeto QuERIA, e que já tinham obtido o certificado do referencial implementado pelas entidades certificadoras (Tabela 5). O projeto concluiu em 2011 tendo sido emitidos os certificados durante esse mesmo ano, pelo que o relato os entrevistados quanto ao processo de certificação ainda é recente. Estas empresas localizam-se na região centro de Portugal, mais especificamente de Aveiro, sendo que apenas uma se localiza no distrito de Coimbra, e atuam no setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica (TICE).

Tabela 5 - Caracterização das empresas da amostra

Organização	Área de Negócio	Contacto Entrevistado	Ano de fundação	Nº de Funcionários	Localização	Entrevistados
Empresa 1	Tecnologias de Informação	Responsável do Departamento de I&D e Colaborador	1998	49	Aveiro	E1 e E2
Empresa 2	Tecnologias de Informação	Diretor-Geral	1995	12	Aveiro	E3
Empresa 3	Eletrónica	Responsável do SGI e Colaborador	1999	32	Aveiro	E4 e E5
Empresa 4	Tecnologias de Informação	Diretor de Recursos Humanos	2006	30	Aveiro	E9
Empresa 5	Eletrónica	Responsável da Qualidade IDI	1995	80	Aveiro	E12
Empresa 6	Tecnologias de Informação	Diretor-Geral	2008	20	Coimbra	E10
Empresa 7	Eletrónica	Diretor-Geral	1995	24	Aveiro	E8
Empresa 8	Tecnologias de Informação	<i>Managing Partner</i> e Colaborador	1994	70	Aveiro	E6 e E7
Empresa 9	Eletrónica	Responsável da Qualidade	2002	14	Águeda	E11

A média do número de colaboradores das empresas selecionadas é de aproximadamente 37 colaboradores, sendo que a empresa com mais colaboradores tinha no momento 80, e a empresa com menos colaboradores tinha 12 funcionários. A maioria destes colaboradores, cerca de 80%, tem um curso superior.

Importa ainda referir que seis das empresas entrevistadas iniciaram a sua atividade entre 1994 e 1999 e as restantes iniciaram entre 2002 e 2008, tendo assim uma maior diversidade no que toca à maturidade e consolidação no mercado destas empresas.

Para uma maior abrangência nas respostas recolhidas a entrevistas foram realizadas ao Diretor-Geral, ou membro da Direção ou, noutros casos, ao Responsável da Qualidade da empresa que tenha acompanhado todo o processo de certificação. Conseguiu-se ainda, recolher algumas respostas de colaboradores de algumas empresas que se mostraram disponíveis para que os seus trabalhadores contribuíssem para a realização do estudo. No entanto, nem todas as empresas mostraram esta disponibilidade. No total foram realizadas 12 entrevistas, a nove empresas participantes do projeto QuERIA.

3.3.2. Entrevistados

O entrevistado 1 é Responsável do Departamento de Investigação & Desenvolvimento e está na empresa há cerca de 5 anos. Fez parte integrante da equipa responsável pela implementação da norma ISO 27001 e acompanhou a finalização da certificação segundo a ISO 9001. Atualmente coordena, juntamente com mais duas pessoas, os processos internos como um todo garantindo a sua qualidade. Estes dividem-se entre processos operacionais que englobam a angariação de negócio e disponibilização do produto, processos de melhoria que englobam as ações corretivas e auditorias e os processos de suporte a estas atividades que englobam a gestão de pessoas e a divulgação da empresa. Normalmente acompanha todas as atividades ligadas à certificação e é o ponto de ligação entre a empresa e as entidades auditoras.

O entrevistado 2 está na empresa desde o ano 2000 e é neste momento gestor de projetos. No entanto, ao longo dos anos já desempenhou várias funções dentro da empresa, chegando a ser responsável por alguns processos ligados à

qualidade. No que toca a certificação, acompanhou todos os processos implementados até agora.

O entrevistado 3 é Diretor-Geral, sendo igualmente um dos sócios. Fundou a empresa em 1995 e esteve na base da implementação da norma ISO 27001, acompanhando toda a evolução do processo.

O entrevistado 4 é Responsável pelo Sistema de Gestão Integrada da empresa e foi contratado em 2011 especificamente para implementar os processos segundo o referencial *IT Mark* e NP4457. É a ponte de ligação entre todos os departamentos da empresa e as atividades ligadas à certificação, garantindo a implementação de todos os processos e metodologias exigidas pelas normas, bem como pelas ações corretivas e de melhorias estipuladas pelas entidades auditoras.

O entrevistado 5 é engenheiro de *software* já há alguns anos dentro da empresa. Faz parte o departamento de desenvolvimento, estando em contacto direto com os clientes procurando criar soluções à medida das suas necessidades. Relativamente ao processo de certificação da empresa acompanhou de muito perto a implementação do *IT Mark* e da NP 4457 bem como todas as mudanças pelas quais a empresa passou.

O entrevistado 6 é *Managing Partner* da empresa, estando na origem da criação da mesma. Esteve diretamente envolvido nas atividades de certificação das três normas implementadas, ISO 9001, NP 4457 e NP 4427.

O entrevistado 7 é gestor de projetos e trabalha na empresa há cerca de 4 anos. A empresa está subdividida em cinco departamentos diferentes: *Build, Flow, React, Launch* e *Improve*, sendo que o mesmo integra a equipa do *Flow*. Entrou para a empresa durante a fase inicial do processo de implementação da ISO 9001, pelo que acompanhou todas as certificações até agora, contribuindo na definição dos processos durante a fase do diagnóstico da organização.

O entrevistado 8 é Diretor-Geral, sendo o único sócio fundador à data de hoje. Os restantes sócios entraram para a empresa anos mais tarde. Desta forma, esteve na origem da decisão de avançar para a certificação da empresa, acompanhando de perto todas as atividades que estavam ligadas à certificação. Atualmente, é o último responsável dentro da empresa pela Qualidade.

O entrevistado 9 é Diretor de Recursos Humanos e está na empresa desde o seu início, sendo o principal responsável pela identificação e seleção de pessoas a contratar. Tem acompanhado toda a evolução da empresa ao longo dos anos e especificamente as atividades ligadas à certificação da ISO 9001 e da ISO 20000.

O entrevistado 10 é Diretor-Geral e fez parte da equipa de investigadores da Universidade de Coimbra que fundou a empresa no ano 2008. Foi um dos impulsionadores para a certificação da empresa. Atualmente, tem liderado a atividade de expansão internacional da empresa.

O entrevistado 11 foi contratado no âmbito do projeto QuERIA, em 2009, exatamente para implementar a ISO 9001 e coordenar todas as atividades ligadas à certificação, sendo atualmente o Responsável da Qualidade da empresa.

Por último, o entrevistado 12 foi também contratado no âmbito do projeto QuERIA para exercer funções de Responsável da Qualidade e Investigação, Desenvolvimento e Inovação. Foi responsável por implementar e definir todos os processos internos de acordo com a ISO 9001 e de reunir o conhecimento específico de todos os colaboradores para a documentação dos processos. É a pessoa de contacto entre a empresa e as entidades auditoras (Tabela 6)

Tabela 6 – Cargo dos Entrevistados das empresas da amostra

Entrevistado	Cargo / Função
E1	Responsável do Departamento de I&D
E2	Gestor de Projetos
E3	Diretor-Geral
E4	Responsável da Qualidade IDI
E5	Engenheiro de Software
E6	<i>Managing Partner</i>
E7	Gestor de Projetos
E8	Diretor-Geral
E9	Diretor de Recursos Humanos
E10	Diretor-Geral
E11	Responsável da Qualidade
E12	Responsável da Qualidade

4. Análise e discussão dos resultados

No seguimento da revisão da literatura e de acordo com o guião das entrevistas foram exploradas algumas questões que foram divididas em categorias (Tabela 4) e que se consideram relevantes para este estudo.

Ao longo das próximas páginas serão expostos os resultados da investigação realizada junto de uma amostra de empresas portuguesas que atua no setor TICE (Tabela 5). Posteriormente no capítulo seguinte serão discutidas as implicações destes resultados, bem como as suas limitações.

4.1. Motivação para a certificação

Qualquer empresa que pense implementar ou certificar o seu SGQ tem motivos que a levaram a tomar tal decisão. Assim, importa desde o início analisar os objetivos definidos pelas organizações e órgãos dirigentes, tentando perceber se a decisão tem por base o conceito de qualidade como um processo para alcançar a melhoria contínua ou, se por outro lado, a certificação se prende meramente com uma ferramenta promocional.

Através das entrevistas realizadas tentou-se perceber quais as razões e motivações que levaram as empresas a optar por implementar um sistema de gestão da qualidade. Dos resultados apurados é importante referir que o tema da qualidade é bastante importante para as empresas inquiridas e que a decisão de certificação não teve em conta apenas um fator, mas resultou normalmente da análise da organização e das necessidades internas e externas. Assim sendo, são diversas as razões apontadas pelos entrevistados, nomeadamente, aumentar a notoriedade da empresa, melhorar internamente a organização, aumentar satisfação dos clientes e aceder a fundos de projetos financiados na área da certificação.

- **Aumentar a notoriedade da empresa**

Um Sistema de Gestão da Qualidade certificado permite obter uma maior competitividade e desenvolvimento sustentável, assegurando de um modo claro e transparente às partes interessadas que a organização implementou e mantém um SGQ adequado e que potencia a dinâmica de melhoria contínua proporcionando, ainda, às organizações não só maior notoriedade e melhoria da

imagem perante o mercado em que estão inseridas, mas também um excelente contributo para aumentar a sua competitividade.

Apesar de não ter sido referido diretamente por todas as empresas, a preocupação com a imagem da empresa é fundamental e está bem presente neste estudo. Cinco dos entrevistados manifestaram a necessidade de certificar a empresa como meio de melhorar a sua imagem no mercado, aumentando a sua notoriedade e reconhecimento junto dos seus *stakeholders*.

“A Direção decidiu avançar para o processo de certificação porque sentia que ao nível do mercado e dos clientes iríamos conseguir uma maior notoriedade e reconhecimento aumentando, assim, a nossa possibilidade de concretizar novos negócios.” (E12)

“ (...) foi uma decisão estratégica que possibilitou à empresa uma maior vantagem competitiva no mercado e que se torna um fator diferenciador para o cliente”. (E11)

“No ano de 2007, estava muito na ‘moda’ fazer a certificação da ISO 9001. Havia muitas empresas à nossa volta a avançar para os processos de implementação e falava-se muito nos meios empresariais na imagem e valorização que a certificação trazia para as empresas. Internamente, começamos a avaliar esta possibilidade de avançarmos igualmente para o processo de certificação e optamos, na altura, por fazer a certificação”. (E8)

“ (...) como somos uma empresa cujo o core business é a segurança da informação, esperávamos atingir com a implementação da ISO 27001 uma maior notoriedade e credibilidade por parte do mercado, dos atuais e potenciais clientes.” (E10)

Este argumento vai ao encontro do referido pelos autores Furtado (2003), Paladini (2004) e Pinto e Soares (2010) na análise da literatura feita no primeiro capítulo em que se evidencia que a certificação pode ser utilizada como uma

ferramenta de marketing para melhorar a imagem da empresa e os seus produtos e serviços. Quando um cliente vê que o produto ou serviço possui o selo de certificação, sabe das garantias que terá no ato da compra. A ISO é reconhecida e respeitada internacionalmente. O facto de uma organização possuir uma certificação, permite aos seus clientes ter uma maior tranquilidade e constatar que os produtos da empresa possuem um nível de qualidade superior, o que lhe confere vantagem face aos concorrentes.

Relativamente aos três colaboradores inquiridos, nenhum deles realçou a melhoria da imagem ou a notoriedade da empresa como uma motivação da Direção para a certificação.

- **Melhorar internamente a organização**

O Sistema de Gestão da Qualidade oferece ferramentas para que as organizações definam, estruturem, implementem e validem a qualidade dos processos internos, otimizando os seus produtos e serviços.

No geral as empresas inquiridas sentiam a necessidade de estruturar e sistematizar os processos existentes internamente, definindo regras e procedimentos que garantissem uma melhoria interna da organização. Esta necessidade era sentida e visível pela Direção das empresas, pelos responsáveis de departamento e gestores de projeto. Verifica-se igualmente que os três colaboradores entrevistados manifestaram a mesma necessidade, afirmando que a melhoria interna da organização era uma das principais motivações da Direção para iniciar o processo de certificação.

“(...) era importante ter algumas regras e procedimentos padrão, e a melhor forma de conseguir isso é ter algo que nos obrigue a agir de determinada forma, como é o caso das certificações.” (E1)

“(...) os processos da empresa não estavam sistematizados nem organizados pelo que achamos por bem contemplar toda empresa num processo de certificação.” (E6)

Neste sentido, as diretrizes contempladas nos SGQ surgem como resposta ao desejo e necessidade de melhorar a organização, proporcionando um conjunto de orientações, bem como ações corretivas, documentação e registo dos procedimentos e atividades, entre outros. Este sentimento estava bem patente nas entrevistas realizadas às empresas que implementaram a ISO 9001, mostrando um forte sentimento em melhorar a estrutura da organização. Mais de metade das empresas referiram que já tinha os processos criados, mas que necessitavam de os estruturar e sistematizar melhor para que fossem utilizados e seguidos por todos.

Esta motivação indicada pela maioria das empresas, sendo que apenas duas não a referiram, vai ao encontro do defendido pelos autores Cobbert (2003), Madd e Curry (2003), Sampaio (2008), sendo que todos eles defendem através dos seus estudos que a melhoria na gestão, na organização dos processos e o controlo interno são uma das principais motivações para a certificação.

“O que esperávamos atingir com a implementação da ISO 9001 era, essencialmente, uma maior organização da empresa, ou seja, normalizar um conjunto de práticas e documentos internos e que todos os colaboradores da empresa pudessem seguir. (...) queríamos também encontrar e padronizar métricas que nos permitissem uma melhor análise interna.” (E6)

A empresa “sentiu a necessidade de transpor para o papel o que era realizado no terreno e difundir essa informação por todos os seus colaboradores, surgindo a necessidade de certificar o sistema da qualidade da empresa através da NP ISO 9001:2008.” (E4)

“A nível interno queríamos estruturar melhor e sistematizar os processos existentes dentro da organização, de forma a alcançar um maior alinhamento dentro da empresa.” (E12)

- **Aumentar a satisfação dos clientes**

Para as empresas do setor privado, a preocupação com a satisfação dos clientes é uma inevitabilidade, pois trata-se de uma questão de sobrevivência face aos seus concorrentes. Neste sentido, antecipar expectativas ou percepções da qualidade dos clientes é algo vital para as organizações e, ao mesmo tempo, uma tarefa cada vez mais complicada. As necessidades dos clientes evoluem e estão em constante mudança, pelo que as empresas têm de melhorar e inovar continuamente para satisfazer os seus clientes e angariar novos, tentando evitar situações e desempenhos que fiquem aquém das suas expectativas. Assim sendo, as organizações devem estar prontas e capazes de combater potenciais fontes de insatisfação e eliminar não conformidades. A fidelização dos clientes passa pelo fornecimento de um serviço que satisfaça as suas expectativas e necessidades.

A aposta num Sistema de Gestão de Qualidade é um processo contínuo na procura da melhoria de serviços para garantir a satisfação dos clientes.

A implementação do SGQ permite às empresas definirem todos os seus processos, envolvendo no seu planeamento desde a identificação das necessidades e expectativas dos clientes, passando pelo seu envolvimento no processo de criação e desenvolvimento, até à sua satisfação. Assim sendo, a fase de planeamento deve garantir a existência de uma abordagem por processos em que a organização deve descrever as formas de funcionamento e interligações da rede de processos e como através dela se consegue atingir os objetivos pretendidos, nomeadamente a qualidade dos produtos e serviços e a satisfação dos clientes. Esta motivação aliada à necessidade de prestar um serviço de melhor qualidade é evidenciada nas entrevistas realizadas, e reforçada por cinco dos entrevistados, tal como foi referido na revisão da literatura por Casadesús *et al.* (2001), Madd e Curry (2003) e Paladini (2004). No entanto, aqueles que não a evidenciaram claramente, conclui-se que esta motivação está implícita, uma vez que pretendem definir e sistematizar os seus processos internos para melhorar o seu desempenho e a qualidade dos seus produtos e serviços que, por sua vez, irá aumentar a satisfação dos clientes. No caso dos colaboradores não houve evidência quanto a esta motivação, mas pode aplicar-se a mesma justificação.

“A certificação é importante para a empresa pois transmite segurança aos clientes, em relação à informação que disponibilizam à empresa. Os clientes ficam a saber que existe na empresa um Plano de Continuidade de Negócio, que pretende proteger o cliente e a sua informação caso exista no mercado algum contratempo que nos obrigue a parar³ de prestar serviços. É perceptível que a confiança que os clientes adquirem ao esperar que estarão (tal como os seus dados) salvaguardados em caso de rutura da empresa, sendo este fator essencial na relação de confiança e lealdade com a empresa.” (E3)

“Com a implementação da ISO 27001 conseguiríamos uma maior confiança e satisfação dos nossos clientes, garantindo todas as condições para a segurança da sua informação, baseada nos três pilares da confidencialidade, integridade e disponibilidade.” (E8)

“Conseguindo melhorar os processos internos iríamos certamente conseguir desenvolver software à medida dos nossos clientes, prestando um serviço de melhor qualidade, envolvendo-os no processo de criação e desenvolvimento conseguindo, desta forma, ir de encontro às suas expetativas, que se traduziria numa maior satisfação dos nossos clientes.” (E4)

- **Aceder a fundos de projetos financiados na área da certificação**

A União Europeia tem nos últimos anos vindo a disponibilizar fundos comunitários, através da Estratégia de Lisboa, que apoiam projetos para a qualificação das empresas. Desta forma, as empresas participantes podem optar por iniciar a implementação de vários referenciais, sendo a sua certificação financiada em parte pelo QREN. Esta possibilidade tem incentivado as empresas a avançar para processos de implementação e certificação nas mais diversas normas da qualidade tendo, ainda, oportunidade de contratar até dois recursos humanos, bem como adquirir *hardware* e *software* de apoio a implementação. Assim sendo, este financiamento representa um esforço financeiro mais reduzido

no que toca ao investimento que a implementação envolve e que muitas vezes as empresas não têm possibilidade de o fazer.

Na revisão da literatura não foram destacados os incentivos governamentais como uma das motivações para a certificação. No entanto, pelo fato destas empresas terem participado num projeto financiado, naturalmente que esta representou uma grande motivação e incentivo para a certificação, tendo sido evidenciado por seis dos entrevistados. No que toca aos colaboradores apenas um referiu o acesso a fundos de projetos financiados como uma das motivações para a certificação.

“Na altura tivemos também a oportunidade de integrar o Projeto QuERIA, desenvolvido pela Inova-Ria, que financiava em cerca de 50% as empresas que apostavam na certificação, o que para nós foi também uma ajuda neste investimento.” (E11)

“ (...) tivemos também a ajuda do projeto QuERIA, desenvolvido pela Inova-Ria que financiava em cerca de 50% a certificação o que para nós representava um investimento mais aliciente e menos significativo. (E9)

“Outro fator que pesou na nossa decisão foi o facto de a NP 4457 ter sido financiada em representando um peso mais leve em termos de investimento para a empresa.” (E6)

Em suma, concluiu-se que em todas as empresas da amostra e conforme realçado por Sampaio (2008) na revisão da literatura, as motivações apresentadas não são apenas de um tipo (interno ou externo), existindo uma complementaridade entre os dois.

4.2. Implementação do SGQ

A implementação de um SGQ permite dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à temática da qualidade, respeitando requisitos e processos que uma determinada norma ou referencial contempla.

Uma vez que este estudo abrange a análise de várias empresas que fizeram o processo de implementação de vários referenciais de qualidade diferentes, a descrição do mesmo é também ela diferente. Apesar deste facto, conseguiu-se identificar vários padrões e etapas semelhantes ao longo do processo de implementação independentemente da norma que estivesse a ser implementada. Neste sentido, foi analisado o processo de implementação e adaptação dos requisitos do SGQ às organizações em estudo, sendo que se concluiu que na sua maioria a estratégia de implementação seguiu a seguintes etapas:

1. Contratação de serviços externos;
2. Definição da equipa ou pessoa responsável pela implementação;
3. Diagnóstico da organização;
4. Esclarecimento e envolvimento dos colaboradores;
5. Definição do processo de implementação;
6. Implementação do SGQ;
7. Auditorias.

- **Contratação de serviços externos**

Com a exceção de uma, todas as empresas contrataram serviços de consultoria a uma entidade externa para apoiar na orientação e análise interna organizacional, bem como na definição de estratégias, processos e metodologias de acordo com os requisitos das normas, principalmente da fase inicial do processo de implementação. A única empresa que não contratou serviços externos deveu-se ao facto de ter recursos internos credenciados para fazer as auditorias.

As entidades consultoras têm como função mostrar à empresa os diferentes caminhos a seguir, o que podem ou devem mudar nas suas rotinas, quais os benefícios da norma, como sistematizar melhor os processos internos, como lidar com os colaboradores, etc. No entanto, também podem trazer alguns problemas, pois por vezes, os consultores não têm o conhecimento interno da organização, não conhecem a sua dinâmica e a sua cultura e tentam implementar o mesmo método em todas as organizações. Quando isto acontece a empresa

não consegue ver neles um apoio de que necessita, e não existe uma relação de interajuda, prejudicando o sucesso da implementação.

Embora nem todas tenham ficado satisfeitas com a relação criada ou o apoio prestado, a maioria dos entrevistados indicaram que as consultoras contratadas têm um papel importante na formação e esclarecimento dos colaboradores na interpretação dos requisitos da norma, e na consciencialização de toda a organização para a importância da qualidade e da certificação.

“Tivemos o apoio de uma entidade consultora que nos ajudou na fase inicial, principalmente na análise interna da empresa dos processos existentes e da forma como trabalhávamos. Este acompanhamento foi bastante importante para nós porque nos direccionou durante o processo, ajudou-nos a pensar nos vários caminhos a seguir sem nunca desleixarmos a nossa atividade principal.” (E6)

“Tanto na implementação do IT Mark como da NP 4457 a empresa contou com a ajuda de duas empresas consultoras que acompanharam todo o processo de implementação. Estas encontravam-se sensibilizadas para o facto de querermos colocar no papel o que se fazia no dia-a-dia, por isso a implementação foi basicamente adaptar os processos e procedimentos que já se encontravam em produção e incluir o que era exigido pelas normas.” (E4)

- **Definição da equipa ou pessoa responsável pela implementação**

Para acompanhar todo o processo de implementação do SGQ e garantir que os processos são criados e que estão de acordo com os requisitos e que serão seguidos futuramente, a maioria das empresas definiu responsáveis pela qualidade e pelo processo de certificação. Em alguns casos trata-se de apenas uma pessoa, noutros trata-se de uma equipa de três a cinco pessoas que irão garantir toda a conformidade do sistema e que o mesmo é mantido ao longo dos anos.

“ (...) foi destacada uma task-force responsável pela implementação das normas, da qual eu fazia parte, e que acompanhou todo o processo e dirigiu os trabalhos no que respeita a estruturação dos processos que deveriam ser reajustados e melhorados para que fossem implementados e seguidos por todos os colaboradores.” (E4)

“Tínhamos duas pessoas responsáveis pela implementação da norma, sendo que a gestão de topo, principalmente eu, estávamos sempre por perto e acompanhávamos todas as evoluções e éramos chamados sempre que fosse necessário tomar decisões importantes, como investimentos, prazos, recursos, etc.” (E8)

“Eu fui contratada exatamente para acompanhar a certificação e definir os processos e procedimentos da norma. Desta forma, tivemos uma equipa responsável pela qualidade, estando eu incluída, um representante da Direção e dois colaboradores que davam apoio nas questões mais técnicas.” (E12)

Este ponto vai ao encontro das orientações de Kotter (1997) e Ulrich (2003), citados anteriormente na revisão da literatura, que realçam que para uma implementação da mudança bem-sucedida é fundamental definir uma equipa líder para orientar a mudança com competências de liderança e credibilidade, capacidade de comunicação e motivação que consiga mostrar a visão da organização e o que se pretende alcançar.

- **Diagnóstico da organização**

O diagnóstico organizacional consiste num levantamento das atividades e processos desenvolvidos na organização. Foram analisados os pontos fortes e os pontos a melhorar, de modo a garantir a conformidade e os requisitos das diversas normas. Este diagnóstico é feito com base na documentação utilizada, nas metodologias de trabalho, nos processos internos existentes, na formação

dos recursos humanos, na responsabilização e funções de cada colaborador, nos equipamentos da organização, etc.

Esta análise foi feita pelos responsáveis da qualidade e da empresa em conjunto com as entidades consultoras partindo para a definição de linhas de ação futuras e de conceção da implementação do SGQ.

“Numa fase inicial procedeu-se a realização de uma gap analysis, exatamente para analisar os processos existentes dentro da organização e perceber, adicionalmente, o que poderia ser utilizado desses mesmos processos. Ou seja, identificou-se o que deveríamos ajustar ou estruturar de maneira diferente e de acordo com os requisitos da norma.” (E10)

“ (...) fizemos uma análise interna da empresa com vista à identificação dos nossos pontos fortes e fracos no que toca à segurança da informação, e àquilo que deveríamos melhorar. Esta identificação das falhas que estávamos a cometer permitiu-nos fazer uma análise de risco conhecendo que tipo de informação poderíamos estar a perder, ou não mantínhamos totalmente segura. Durante estas fases tivemos sempre o apoio da entidade consultora que nos mostrou diferentes perspetivas, formas de análise e quais aos vários caminhos que poderíamos seguir.” (E3)

Fazendo a ponte com aquilo que foi analisado na revisão da literatura, o diagnóstico organizacional encaixa-se na fase de pré-implementação do modelo de Briscoe *et al.*, (2005) que nos diz que esta fase inicial corresponde ao levantamento das necessidades, analisando as práticas internas da organização, de forma a assegurar a sua compatibilidade com o referencial da qualidade. Assim sendo, caso seja necessário fazer melhorias é durante o diagnóstico organizacional que estas são identificadas e ajustadas de acordo com o SGQ a implementar.

- **Esclarecimento e envolvimento dos colaboradores**

Jennings (2004) alerta para o facto de que em qualquer mudança ser necessário envolver todos os funcionários que serão atingidos no planeamento da mudança, e não apenas planear e executar esperando que, mais tarde, todos se adaptem ao novo sistema.

Neste sentido, é fundamental envolver toda a organização no processo de implementação do SGQ, dotando os colaboradores e disponibilizando-lhe ferramentas, documentos, formação, etc., para que os mesmos possam participar e envolverem-se ativamente durante a certificação.

As empresas entrevistadas também tiveram consciência desta importância, sendo que todas elas se esforçaram por envolver, se não todos, pelo menos alguns colaboradores na implementação do SGQ, tendo a oportunidade de dar os seus contributos e sugestões de melhoria no que toca aos processos mais técnicos e também mais gerais da organização.

O processo de mudança inerente à implementação do SGQ através da componente formativa permite envolver os diversos profissionais na conceção do modelo organizacional mais adequado à organização.

“Após os colaboradores saberem da nossa decisão de certificar a empresa segundo a segurança da informação, passamos a fase da formação, mais concretamente pelo conhecimento profundo da norma, dos requisitos exigidos e o que iria envolver no futuro. (...) Fizemos várias reuniões internas, reunindo a Direção, a equipa responsável e os colaboradores de acompanhamento e estruturação dos processos.” (E3)

“ (...) sempre que era necessário mexer num determinado processo por ser exigido pela norma foi adotado também o sistema de chamar alguns colaboradores dentro de cada área consoante a especificidade e tecnicidade necessária para dar inputs e contributos de melhoria.” (E1)

“O facto de os colaboradores terem sido envolvidos no processo de criação dos processos internos foi muito importante para que todos estivéssemos motivados e estivéssemos dispostos a dar inputs, contributos e mesmo sugestões de melhorias e também estivéssemos mais recetivos às mudanças” (E7)

- **Definição do processo de implementação**

Uma vez que o estudo tem como objetivo analisar as grandes mudanças que o processo de implementação de SGQ traz às organizações e, pelo facto de as empresas entrevistadas terem retratado vários referenciais da qualidade e não apenas uma só norma, a definição do processo de implementação não foi analisada de forma exaustiva. No entanto, conseguiu-se perceber que as empresas, após fazerem o seu diagnóstico organizacional, identificando os seus pontos fortes e fracos, definiram metodologias e procedimentos para estruturar os processos que deveriam ser melhorados, desenvolveram indicadores de desempenho, definiram objetivos associados a cada um dos processos internos, desenvolveram uma estrutura documental criando, assim, ferramentas de gestão que asseguram o funcionamento eficaz das organizações.

“Durante 1 ano fomos desenvolvendo os processos e respetivas normas internas. Todos os processos foram realizados à imagem do que já era realizado, no entanto foram criadas novas metodologias e procedimentos, bem como objetivos específicos para cada processo interno e respetivos indicadores de desempenho, ou seja ferramentas que nos permitissem ter uma gestão mais eficaz e atuar sempre que fosse necessário corrigir ou alterar a nossa maneira de trabalhar.” (E12)

- **Implementação do SGQ**

Em todas as empresas inquiridas verificou-se que a fase de implementação decorreu em simultâneo com a fase anterior, ou seja, a fase de definição do processo de implementação do SGQ, consoante a seguinte metodologia:

- Implementação da estrutura documental;
- Verificação e controlo dos processos;
- Revisão do sistema de gestão;
- Identificação de oportunidades de melhoria.

Ao longo destas etapas as empresas contaram com os contributos da entidade consultora que apoiava na definição de processos e trazia novas perspetivas de caminhos a seguir, tendo sempre em vista a conformidade com os requisitos normativos com as práticas desenvolvidas, analisando eventuais necessidades de correções ou oportunidades de melhoria.

- **Auditorias**

Os planos de auditoria são mecanismos importantes adotados para analisar os sistemas da qualidade, no âmbito do relacionamento entre vários departamentos ou empresas dentro de um determinado ciclo produtivo. A auditoria verifica e examina integralmente se as atividades e resultados relativos à Qualidade satisfazem as disposições pré-estabelecidas nos referenciais normativos e, se as mesmas estão efetivamente implementadas e são adequadas para alcançar os objetivos definidos. Uma das principais finalidades desta análise é avaliar a necessidade de melhorias ou de ações corretivas.

Os principais objetivos de uma auditoria são:

- ✓ Assegurar que o Programa da Qualidade é seguido e é adequado aos objetivos especificados
- ✓ Fornecer informações necessárias para o estabelecimento de ações corretivas
- ✓ Detetar oportunidades de melhoria do Sistema da Qualidade
- ✓ Cumprir exigências regulamentares
- ✓ Permitir o reconhecimento do Sistema da Qualidade da entidade auditada

Neste sentido as empresas, após implementarem os seus sistemas de gestão da qualidade, tiveram várias fases de auditoria com as entidades certificadoras que auditaram a conformidade dos processos e indicaram, sempre que necessário, algumas ações corretivas emitindo, posteriormente, o respetivo certificado da qualidade.

“Após a implementação dos processos, passámos à fase de auditoria, cuja entidade certificadora auditou toda a conformidade segundo a norma analisou todos os processos criados e sugeriu sempre que necessário melhorias, disponibilizando as informações necessárias para a implementação de ações corretivas.” (E3)

“No final, tivemos as auditorias com a entidade certificadora. Estas reuniões causam sempre alguma tensão, principalmente para os responsáveis pela certificação, pois temos sempre receio que algo não esteja bem. No entanto consideramos que o balanço foi positivo. Sempre que nos mostraram que tínhamos de fazer melhorias executamos as recomendações e após a avaliação recebemos o certificado da qualidade.” (E12)

4.3. Dificuldades sentidas durante a implementação do SGQ

O processo de implementação de um SGQ representa para as empresas um grande desafio e exige delas uma capacidade de gestão e de controlo para que se possam alcançar os objetivos delineados. Verificou-se anteriormente que o processo de implementação e certificação segundo um referencial normativo implica introduzir mudanças, novos processos e metodologias, sendo que este percurso envolve dedicação pois traz, muitas vezes, algumas dificuldades para as organizações. Neste sentido, tentou-se recolher e analisar junto das empresas entrevistadas quais as maiores dificuldades que enfrentaram ao longo do processo de implementação e de que forma conseguiram ultrapassá-las.

No geral as empresas evidenciaram dificuldades que foram agrupadas em subcategorias: resistência à mudança, burocracia, envolvimento e compreensão de todos os colaboradores e exigência da norma.

- **Resistência à mudança**

As mudanças implementadas no seio de uma organização surgem normalmente para fazer face a uma necessidade existente, seja ela a introdução de uma nova metodologia de trabalho, de uma nova tecnologia ou a alteração de

comportamento. No entanto, esta mudança nem sempre agrada a toda a organização, existindo, muitas vezes, funcionários desconfiados, ou desagradados com aquilo que é “novo”, por julgarem que a forma como fazem, ou como está, serve ou é a mais correta, ou por acharem que o seu posto de trabalho está ameaçado, o que leva a situações de resistência à mudança.

A introdução de um sistema de gestão da qualidade surge para melhorar o processo produtivo das organizações, com o objetivo de garantir uma melhor qualidade dos produtos ou serviços e a subjacente satisfação dos clientes. Assim sendo, quando se toma a decisão de implementar uma nova mudança, que neste caso se trata da implementação de um referencial normativo, é importante que as organizações e, principalmente a gestão de topo, estejam atentas a situações ou comportamentos que possam complicar ou tornarem-se um obstáculo ao sucesso da implementação e à manutenção do sistema. Esta preocupação deve aplicar-se não só à implementação de um SGQ, mas também a qualquer mudança ou inovação que se introduza no seio das organizações, com especial atenção às pessoas que estão envolvidas diretamente nos processos alterados.

Das nove empresas inquiridas, sete afirmaram que tiveram algumas situações de resistência à mudança. A sua maioria referiu que estas situações foram facilmente controladas após o esclarecimento e envolvimento dos colaboradores durante o processo, no entanto alguns colaboradores mostraram desagrado com algumas das regras impostas pela certificação. Uma das empresas que não teve situações de resistência à mudança talvez se deva ao facto de a norma que estavam a implementar ser a sua atividade diária e o seu *core-business*, ou seja, entendem perfeitamente os regulamentos e procedimentos exigidos e qual a sua importância. A outra talvez se justifique pelo facto de a maioria dos seus colaboradores trabalhar em regime de *outsourcing*, diretamente nas instalações dos próprios clientes não tendo a mesma obrigatoriedade em cumprir os processos e metodologias impostas.

“Olhando para as duas normas que mais impactos tiveram na organização, julgamos que maior dificuldade sentida foi a mudança das pessoas. Uma vez que estas eram normas muito processuais, obrigam a que todas as coisas sejam feitas segundo determinados

procedimentos ou metodologias, ou seja, exige mudar a forma como as pessoas estavam a trabalhar até então. Obviamente que é mais fácil delinear metodologias que seguem a forma como as pessoas já trabalham no dia-a-dia. O grande desafio é fazer exatamente o contrário. Agora quando esta forma de trabalhar não está de acordo com o exigido pelas normas, garantindo a qualidade de todo o sistema tem de se mudar. E é aqui que reside a grande dificuldade.”
(E1)

“Como qualquer processo de processo de mudança existiram alguns casos de resistências à mudança por parte de alguns colaboradores e penso que aqui residiu a nossa grande dificuldade.”
(E12)

Estas evidências estão de acordo com aquilo que foi focado no primeiro capítulo deste estudo, ou seja, para minimizar os efeitos causados por situações de resistência à mudança é fundamental que a gestão de topo consiga criar uma relação de confiança com todos os colaboradores, esclarecendo-os claramente de que forma a introdução da nova mudança irá ou não afetar o seu trabalho e qual a importância da mesma para a organização.

Quanto aos colaboradores entrevistados, todos mencionaram que houve alguns casos de resistência e principalmente incompreensão quanto à realização de alguns procedimentos, mas consideraram que não foram casos muito graves ou difíceis que tenham comprometido o sucesso da certificação.

À semelhança do que foi dito na revisão da literatura verifica-se que existe uma certa tendência dos gestores em responsabilizarem os colaboradores pela existência de situações de resistência à mudança. No entanto, percebe-se através dos vários discursos que a gestão de topo também nem sempre agiu da forma mais correta ou criou as condições mais favoráveis à implementação da certificação. Talvez tivesse sido importante, a Direção ter investido mais na formação dos colaboradores e comunicar melhor a mensagem da necessidade de mudança, esclarecendo toda a organização dos benefícios e os resultados que através da implementação do SGQ a empresa iria conseguir atingir. Cunha et al.,

(2007) distinguem a existência de dois tipos de fatores de resistência à mudança: os psicológicos e os organizacionais. Com base nisto, a resistência à mudança verificada na maioria das empresas deve-se não só a fatores psicológicos, mas em grande parte a fatores organizacionais.

Na revisão da literatura verificou-se, ainda, algumas orientações que autores como Kotter (1997), Ulrich (2003), Cunha e Rego (2003) Chiavenato (2010) indicam, sugerindo etapas para uma implementação da mudança bem-sucedida. No entanto, concluiu-se através das entrevistas que a maioria das empresas, se não todas, teve dificuldades em implementar o SGQ internamente. Analisando os discursos facilmente se percebe que a gestão de topo omitiu muitas das etapas recomendadas por estes especialistas, dando apenas importância à definição de uma equipa responsável pelo processo de certificação. Embora tenham comunicado a decisão, nota-se que não criaram uma necessidade de mudança nem um sentido de urgência que proporcionasse a implementação da mesma que motivasse e comprometesse toda a organização. Para além disso, não desenvolveram e comunicaram uma estratégia que ajudasse a direccionar o esforço de todos ou uma visão do futuro relativamente ao resultado desejado após a implementação do SGQ. Para além da deficiente formação que se evidenciou anteriormente, foi difícil para a equipa responsável ter o envolvimento de todos os colaboradores e este facto talvez se deva, em grande parte, pela falta de capacidade de motivação e de mobilização do envolvimento.

- **Burocracia**

A palavra burocracia por si só tem já uma conotação negativa, não sendo bem vista e aceite pela maioria das pessoas. O processo de implementação e certificação de um SGQ está muito ligado a este conceito, uma vez que, à partida ter-se-á de respeitar um conjunto de normas e requisitos estabelecidos e obrigatórios para que se consiga obter a certificação, complicando ou mesmo atrasando o trabalho desenvolvido no dia-a-dia das empresas.

Este fator é também evidenciado pela maioria das empresas entrevistadas, sendo muitas vezes, um entrave para que os colaboradores vejam este processo com bons olhos.

“No caso da ISO 9001 sim. Os colaboradores faziam diversas críticas ao facto de terem de documentar todos os processos e registar todo o tipo de situações, afirmando que demoravam mais tempo a preencher papelada do que propriamente a desenvolver os projetos que tinham em mãos. Foi difícil ao início conseguir que eles se habituassem a ter este tipo de comportamentos, regras e hábitos de trabalho.” (E1)

“Para além da exigência da norma, todo o processo de implementação é muito burocrático, coisa que os colaboradores não veem com bons olhos. Muitas vezes recebemos críticas, em que afirmavam que perdiam muito tempo com registos que não serviam para nada ou que pouca importância tinham para o trabalho que estavam a desenvolver, acabando apenas por atrasar os timings.” (E3)

Apesar destes testemunhos também se percebeu ao longo das várias conversas que o fator burocracia como algo pejorativo se ia diluindo com o avanço e internalização do processo, passando os colaboradores a entender verdadeiramente a importância dos processos e procedimentos criados.

“Mas penso que se foram mentalizando gradualmente e, em alguns casos, viram que tinham mesmo importância. Por exemplo, em casos em que tivemos a substituição de uma pessoa num determinado projeto, e pelo facto de grande maioria do que se tinha já desenvolvido estar documentado permitiu que a nova pessoa conseguisse ser mais autónoma após a sua integração.” (E1)

O sistema de gestão da qualidade cria a sua própria burocracia, com regras e padrões próprios, podendo tornar-se um processo paralelo alheio às atividades operacionais diárias, conforme Briscoe et al. (2005). Vários autores evidenciam que burocracia do sistema é a dificuldade mais apontada pelas organizações quando implementação um SGQ.

- **Envolvimento e compreensão de todos os colaboradores**

Ao longo deste estudo têm sido evidenciadas as mais-valias e a importância de envolver os colaboradores ao longo de todo o processo de implementação do SGQ. Não só pelo facto destes se sentirem mais confiantes e de perceberem de que forma o seu trabalho será afetado, mas também para conseguirem entenderem e interiorizar os resultados esperados e os benefícios que trará à organização nos mais diversos níveis.

No entanto, sete das nove empresas inquiridas afirmaram ter tido algumas dificuldades em conseguir a compreensão de todos os seus colaboradores e de envolvê-los no processo de implementação. Acreditam que esta dificuldade reside no facto de haver falta de formação ou desconhecimento sobre o tema da certificação.

“Outra grande dificuldade que tivemos foi manter todos os colaboradores empenhados no cumprimento dos processos e procedimentos exigidos pelas normas. Muitas vezes não compreendem o objetivo do cumprimento dos procedimentos porque não conseguem identificar as mais-valias que resultam disso.” (E9)

“As principais dificuldades sentidas foram a falta de colaboração, numa fase inicial, por todos os colaboradores, pois as certificações foram encaradas como mais burocracia, e a falta de disponibilidade dos responsáveis dos processos em ajudar a descrever os processos como eles eram efetuados.” (E4)

“Os colaboradores não entendiam nem conseguiam ver a longo prazo as mais-valias. Deveria ter havido uma comunicação mais eficaz das vantagens futuras que a certificação segundo estes referenciais traria à empresa. Em alguns casos sentimos que os colaboradores, apesar de fazerem as coisas sem ripostar, consideravam uma chatice.” (E6)

- **Exigência da norma**

O SGQ de uma empresa é composto por processos operacionais, processos de suporte e de gestão, bem como de procedimentos que orientam a execução de determinada tarefa de acordo com os requisitos estabelecidos, bem como, a definição das respectivas responsabilidades. Desta forma, a implementação de um SGQ traz às organizações uma exigência apertada na definição dos processos, no controlo e verificação dos mesmos e na manutenção do sistema e da melhoria contínua. Este facto é evidenciado por cinco empresas como uma dificuldade que enfrentam quando avançam para um processo de certificação.

“A implementação da ISO 27001 é muito exigente por se tratar de uma norma muito pesada no que toca às regras e procedimentos requeridos. Como se trata de uma norma que visa garantir a segurança da informação da empresa e dos clientes é necessário fazer um grande investimento em material relacionado com a segurança como é o caso equipamentos de controlo de entradas, controlos de acesso, etc.” (E3)

“Um processo de certificação requer muito esforço e dedicação de toda a organização. É um processo duro no que toca à definição dos processos e a respetiva elaboração de procedimentos, fichas técnicas e instruções de trabalho, uma vez que tivemos de criar e rever todos os processos de raiz, sendo que tivemos algumas dificuldades em saber qual a melhor forma de agir, de analisar e de saber qual o melhor caminho para uma organização como a nossa.” (E9)

4.4. Comportamento dos colaboradores durante o processo de implementação do SGQ

A essência das organizações reside nas pessoas que a integram. Assim sendo, é fundamental que os colaboradores sejam ouvidos e envolvidos nas decisões, objetivos e todas as atividades fundamentais das empresas. No caso da

certificação este fator é igualmente verdade, sendo por isso, importante a comunicação e o envolvimento de todas as pessoas ao longo de todo o processo. Através das entrevistas realizadas tentou-se perceber como foi feita a comunicação da decisão de implementar o SGQ, em que altura e qual a reação inicial dos colaboradores.

- **Comunicação e reação dos colaboradores à decisão de certificação**

Todas as empresas entrevistadas declaram que comunicaram a decisão de avançar para um processo de implementação e certificação da norma na fase inicial. Ou seja, reuniram todos os colaboradores informando-os do porquê, quais os objetivos e os resultados esperados, pedindo a sua colaboração ao longo de todo o processo. Todos os inquiridos evidenciaram ser esta a melhor forma de conseguir a aprovação e disponibilidade dos colaboradores para as mudanças que seriam implementadas no futuro.

“A decisão foi comunicada a todos os colaboradores pelo Diretor-Geral da empresa na fase de arranque de implementação da certificação em IT Mark, pedindo a colaboração e dedicação de todos.” (E4)

“Na altura de cada uma destas certificações, anunciamos que iríamos avançar para o processo de implementação na nossa reunião geral anual. Ou seja, antes de iniciarmos o processo concretamente, foi divulgado por todos os colaboradores, mesmo os que trabalham nas instalações dos nossos clientes, chamando a atenção que iríamos sistematizar os nossos processos e iríamos necessitar da compreensão, dedicação e esforço de toda a empresa.” (E6)

“Os colaboradores foram informados pela Direção antes de iniciar o processo de certificação. Na reunião geral foi divulgado a toda a empresa que um dos objetivos para o ano de 2009 era a certificação da qualidade e que alguns deles iriam ser contactados

para reunir com a responsável para ajudar em algumas questões mais técnicas dos processos que teriam de ser definidos.” (E12)

Da análise das entrevistas conclui-se que em todas as empresas a reação inicial dos seus colaboradores foi positiva, não havendo qualquer sentimento de desagrado ou não aprovação da decisão. Verifica-se em várias empresas que os colaboradores concordam e estão alinhados com a Direção quanto à necessidade e importância da certificação. Para além disto, notou-se que os colaboradores responderam positivamente ao apelo da Direção, gerando-se um clima de participação e integração nas diversas atividades relacionadas com a certificação.

“Os colaboradores foram informados logo desde o início sobre a nossa intenção de avançar para um processo de certificação segundo a ISO 27001. Tendo em conta a nossa área de trabalho era algo que para eles também fazia todo o sentido, pelo que não houve ninguém que não concordasse ou não se refletisse nesta decisão.” (E3)

“Houve uma aceitação imediata de toda a equipa e disponibilidade para cooperação, muito provavelmente devido ao facto de serem sensíveis à importância da certificação para a empresa.” (E10)

No entanto, verificou-se anteriormente que uma das principais dificuldades sentidas durante o processo de implementação foi exatamente conseguir o envolvimento e compreensão dos seus colaboradores quanto à temática da certificação. Desta forma, pode-se concluir que o facto de as empresas comunicarem a sua decisão na fase inicial do processo, pedindo a colaboração de toda a organização, por si só, não é suficiente. Quando questionados sobre o que poderiam ter feito para conseguir um maior envolvimento dos colaboradores, alguns entrevistados responderam que deveriam ter dado formação a todos os colaboradores para que os mesmos pudessem ter mais conhecimento sobre o tema.

Apesar da reação inicial na sua generalidade ter sido positiva em todas as empresas entrevistadas, verificou-se através da análise das respostas que esta reação positiva e de concordância com a decisão deveu-se em vários casos à falta de formação dos colaboradores no que toca ao tema da certificação e ao desconhecimento dos impactos que a certificação teria no futuro, principalmente em empresas que nunca tinham feito qualquer tipo de certificação anteriormente.

“Todos os colaboradores cooperaram e estavam esclarecidos do que seria um Sistema de Gestão Integrado (SGI) embora só com o decorrer do tempo é que tomaram consciência do que realmente é um SGI. Penso que a comunicação da certificação não causou grande tumulto dentro da empresa porque os colaboradores não sabiam muito bem o que seria uma certificação na prática.” (E9)

“No geral a comunicação da decisão correu bem e sem grandes complicações, que na minha opinião se deveu um pouco ao facto dos colaboradores não perceberem ou desconhecerem de todos os impactos futuros e os que envolve um processo de certificação.” (E4)

“ (...) a comunicação e reação inicial dos colaboradores não trouxe qualquer problema ou situações de desconforto. Todos concordaram e se mostraram disponíveis para ajudar nas atividades futuras. Penso que existia por parte deles algum desconhecimento sobre o que a norma a implementar envolveria em termos de requisitos ou mudanças necessárias.” (E6)

Os colaboradores entrevistados manifestaram igualmente que a decisão foi comunicada a toda a organização no início do processo de implementação, tendo sido pedida a colaboração e o empenho de todos e que contribuíssem ativamente para o processo. Afirmam ainda que no geral todos reagiram bem e que ajudariam nas atividades que fossem necessárias, não havendo divergência entre as respostas da chefia e dos próprios colaboradores.

- **Resistência à mudança**

Como referido anteriormente, uma das dificuldades sentidas pelas empresas foi exatamente a resistência à mudança por parte dos colaboradores que muitas vezes comprometia os avanços do processo. Com exceção de duas empresas, todas as restantes manifestaram que nas primeiras etapas tiveram algumas situações de resistência à mudança. Ainda que não fossem situações extremas ou muito complicadas de resolver ou ultrapassar, foram sempre casos com que a Direção ou a equipa responsável tinha de lidar.

Verificou-se também que os casos de resistência à mudança tinham diversas fontes, como por exemplo, o desconhecimento da norma, ou o facto de não quererem cumprir os requisitos ou procedimentos mais burocráticos, ou mesmo por não quererem passar o seu conhecimento a outras pessoas dentro da empresa. No entanto, o desagrado com o excesso de burocracia exigida pelas normas foi a causa mais evidenciada pelas empresas como estando na origem da resistência à mudança. Estes fatores prendem-se essencialmente com interesses e perceções individuais e ainda a ideia de que as mudanças implementadas não fazem sentido, conforme nos mostram os autores Stoner (1999), Kotter e Schlesinger (2000) na revisão da literatura sobre a resistência à mudança.

Para além disso, verifica-se uma certa tendência nos discursos da Direção em culpar os colaboradores pela existência de situações de resistência à mudança. No entanto, percebe-se que a gestão de topo também nem sempre agiu da forma mais correta ou criou o clima mais propício à implementação da mudança. Provavelmente se a Direção tivesse investido mais na formação dos colaboradores e comunicado melhor a mensagem da necessidade de mudança, esclarecendo toda a organização dos benefícios e os resultados que através da implementação do SGQ a empresa iria conseguir atingir, a resistência inicial não fosse tão perturbadora.

“Inicialmente, os colaboradores não contribuíram muito para a certificação, pois encararam as certificações como sendo um processo burocrático e que os sobrecarregaria com mais trabalho e não traria valor acrescentado à empresa.” (E4)

“Qualquer processo de mudança origina sempre algumas críticas e resistências dentro da empresa. Obviamente que tivemos algumas críticas durante o processo, principalmente no cumprimento de algumas regras mais burocráticas que a norma exigia como é o caso do controlo de acessos, ou não se poder deixar nada em cima das mesas quando não estamos no posto de trabalho, mas não houve nenhuma situação extrema. E mesmo nestes casos tentávamos sempre fazer perceber o porquê de termos de agir desta forma.” (E3)

“Tentamos sempre envolve-los durante o processo e motivá-los explicando-lhes as vantagens das certificações que estávamos a fazer, mas houve sempre muitas situações de resistências.” (E8)

“A atribuição escrita e formal de responsabilidades causou apreensão e desconforto nos nomeados e por arrastamento aos outros colaboradores, pois poderiam ser nomeados também. Nesta fase foi mais difícil comunicar e levar os colaboradores a cooperar com tão boa vontade como anteriormente. Só com o decorrer do tempo é que os colaboradores diminuíram a resistência.” (E9)

“Com o avançar do processo existiram alguns colaboradores mais resistentes à mudança que colocaram alguns entraves. Isto deve-se ao fato de terem receio de expor o seu conhecimento para os outros, pensam eles que com isso o seu local de trabalho poderá estar em causa.” (E12)

- **Participação e envolvimento nas atividades de certificação**

Apesar de nas etapas iniciais se verificarem algumas situações de resistência à mudança, as entrevistas realizadas mostram, também, que após perceberem melhor a importância e a finalidade da certificação, bem como as mais-valias que o SGQ trará no futuro à organização, o comportamento dos colaboradores alterou-se mostrando uma maior disposição e participação nas

atividades ligadas à certificação, analisando os procedimentos existentes e dando contributos ou sugestões de melhoria. Assim sendo, este indicador permite concluir que, após o esclarecimento e formação dos recursos humanos é mais fácil motivar e sensibilizar os colaboradores para a importância da certificação.

“O grande problema da implementação das certificações é o desconhecimento do funcionamento das mesmas. Quanto mais esclarecidas as pessoas estiverem mais fácil é a sua implementação e motivação dos colaboradores. Após a sua formação e o esclarecimento das dúvidas penso que os colaboradores começaram a cooperar mais e participar mais nas atividades, dando sempre que era pertinente algumas sugestões ou inputs.” (E9)

“Tivemos sempre a preocupação de manter todas as pessoas informadas e que levou a que eles cooperassem ao longo de todo o processo de implementação, dando até algumas sugestões de melhorias. Como não somos uma empresa muito grande foi fácil envolvê-los e motivá-los sempre que necessário.” (E3)

Duas das empresas entrevistadas declararam que não tiveram situações de resistência à mudança, sendo que os seus colaboradores nunca levantaram problemas durante o processo de certificação, participando ativamente para melhorar a empresa. Esta situação justifica-se através do facto de uma trabalhar exatamente na área em que fizeram a certificação, a segurança de informação, e os trabalhadores perceberem perfeitamente a importância dos processos exigidos e já estarem habituados aos mesmos. O caso da outra empresa talvez se deva ao facto da maioria dos seus colaboradores trabalhar em regime do *outsourcing*, ou seja, diretamente nas instalações dos clientes, e utilizarem as regras e procedimentos que lá vigoram não tendo acompanhado de perto as atividades de certificação na sua empresa.

“Na sua generalidade os colaboradores reagiram muito bem. Nunca tivemos questões sobre o porque de termos de fazer assim,

ou porque é que estávamos a criar novos processos. Penso que todos tinham a noção de que a certificação era necessária. Ficamos muitos satisfeitos com toda a equipa.” (E6)

“Como a segurança da informação é o nosso trabalho diário a implementação desta norma não trouxe grandes problemas. Os colaboradores tinham a noção desde o início da importância da ISO 27001 para a empresa e os benefícios que nos traria. Não fazia sentido que assim não fosse e que não tivéssemos esta certificação. Logo, nunca houve situações de resistência ou outras complicações. Todos os colaboradores se mostraram interessados e muito cooperantes ao longo de todo o processo de implementação.” (E10)

4.5. Benefícios da Certificação

Como referido na revisão da literatura, os benefícios da certificação podem ter um carácter interno ou externo consoante a motivações que estão na base da decisão das empresas para implementar um Sistema de Gestão da Qualidade. Através da análise das entrevistas os benefícios da certificação foram agrupados em três grupos: recursos humanos e organização que refletem os benefícios internos e, ainda, os benefícios externos. Ao nível dos recursos humanos destaca-se o envolvimento dos colaboradores na implementação do SGQ e responsabilização e definição de papéis e tarefas. Ao nível organizacional destaca-se a definição e estruturação de processos, e melhoria da comunicação e alinhamento entre os diferentes departamentos, maior controlo organizacional e registo e documentação dos processos. A nível externo foi evidenciado pelas empresas a satisfação e envolvimento dos clientes, notoriedade da empresa e reforço da competitividade.

- **Fortalecimento da relação entre os colaboradores e a empresa**

A participação nas decisões estratégicas e nos resultados por parte dos colaboradores são fatores que influenciam a motivação e a dedicação dos recursos humanos durante processos de mudança. As entrevistas mostram que todas as empresas procuraram envolver os seus colaboradores nas atividades

ligadas ao processo de certificação, como por exemplo no diagnóstico organizacional, na definição dos processos internos etc., permitindo que os mesmos pudessem perceber como seria todo o processo e pudessem contribuir com o seu conhecimento e sugestões de melhoria. Desta forma, conseguiram que os trabalhadores encarassem a certificação como algo positivo para a empresa e que traria melhores resultados no futuro. Este fator é evidenciado pelos entrevistados, sendo que três destacaram-no como um dos benefícios da certificação. Os restantes entrevistados não deram destaque à relação entre os colaboradores e a organização como um benefício. Numa cultura organizacional onde existe a partilha de conhecimento e a discussão de ideias constitui-se benefício interno criando-se, deste modo, uma relação forte de compromisso entre os colaboradores e a própria organização. Casadesús *et al.* (2001) na revisão da literatura elaborada no primeiro capítulo deste estudo, realçam alguns benefícios relacionados com os recursos humanos, nomeadamente o aumento da satisfação do trabalhador e o aumento da comunicação entre a gestão de topo e os colaboradores, o que vai ao encontro dos testemunhos citados abaixo.

“Para além disso, penso que conseguimos criar um clima de partilha de conhecimento entre os colaboradores, onde eles puderam participar da análise da organização e restantes atividades do processo de certificação dando os seus contributos e sugestões de melhorias. Este foi claramente um benefício interno, pois conseguimos ter colaboradores mais motivados e empenhados ao longo de todo o processo.” (E4)

“Relativamente aos recursos humanos, conseguimos criar dentro da empresa um clima de confiança, pelo facto de termos criado momentos, aquando do diagnóstico da organização, em que os colaboradores puderam partilhar os seus conhecimentos, analisando aquilo que fazíamos bem e menos bem e o que tínhamos de melhorar, dando sempre que necessário as suas ideias e sugestões que, por sua vez, se refletia num aumento da sua motivação e dedicação.” (E8)

- **Responsabilização e definição de papéis e tarefas**

A responsabilização e a definição de papéis e tarefas foram apontadas pelas empresas entrevistadas como benefícios da certificação, na medida em que os colaboradores através da análise interna da organização e da definição e estruturação dos processos da empresa têm perfeita noção das funções que exercem e de que forma estas estão relacionadas e interligadas com as restantes funções da empresa, permitindo que exista uma melhor comunicação entre os diversos departamentos e uma compreensão global de toda a organização. Para além disto, tornam-se mais responsáveis pelas tarefas que executam evitando cometer erros e trabalhando sempre para desenvolver soluções que levam a satisfação dos seus clientes, pois sabem que ao falharem podem comprometer o trabalho dos colegas e os resultados da empresa.

“ (...) sentimos que existe uma maior responsabilização dos nossos colaboradores quanto ao seu papel dentro da empresa e quanto às funções que executam diariamente. Nota-se uma maior harmonia organizacional e uma maior compreensão entre as diversas atividades que compõem a empresa, sendo que os funcionários entendem perfeitamente a sua função, e são mais responsáveis, evitando erros e desenvolvendo os projetos de acordo com as necessidades dos nossos clientes, cumprindo os timings e os requisitos.” (E12)

“Para além disso, conseguimos, através dos novos processos, ter uma maior responsabilização dos colaboradores, sendo que estes passaram a entender melhor o seu papel dentro da organização, e a importância das funções que desempenham e em que medida se relacionam com as outras atividades da empresa.” (E8)

“Ao nível dos colaboradores a certificação permitiu que estes compreendam globalmente a organização, não se focando apenas na função que executam, mas percebendo, a importância do seu

papel e de que forma as suas tarefas se relacionam com as demais tarefas da empresa. Este fator torna-os mais responsáveis, sendo que o facto de terem de cumprir os requisitos exigidos, ajuda-os a evitar erros.” (E9)

Apesar de não ter sido evidenciado pelos autores citados na revisão da literatura, considerou-se que seria importante dar destaque a este benefício interno que está intimamente ligado com os recursos humanos das organizações. A responsabilização e a definição de papéis dentro da organização foram evidenciadas por quatro das empresas entrevistadas, sendo que estas consideram que com a implementação os colaboradores entendem a organização a que pertencem como um todo e estão mais satisfeitos com as funções que executam.

- **Definição e estruturação de processos**

A implementação do SGQ estabelece que a organização deve planejar e implementar processos de monitoração, medição, análise e melhoria que demonstrem a conformidade dos seus produtos e serviços, assegurando a conformidade do seu SGQ e que melhorem continuamente sua eficácia. Esta definição e estruturação dos processos existentes permitem um maior controlo e alinhamento organizacional, bem como a sistematização das metodologias de trabalho.

Esta abordagem por processos facilita a gestão da qualidade e garante a manutenção da melhoria contínua, tornando a empresa mais produtiva e focada na venda dos seus produtos e serviços. Este benefício vai ao encontro do que nos diz Valls (2005) citado na revisão da literatura, afirmando que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade permite à organização controlo e padronização dos principais processos de trabalho.

“Conseguimos também definir e sistematizar os processos existentes dentro da empresa que nos permitiu ter um maior controlo interno relativamente aos projetos que temos em mãos, é transportar esta organização para os clientes tendo uma abordagem

de venda direta que garante a segurança da informação dos mesmos.” (E8)

“Outro benefício é o facto de termos os processos estruturados, permitiu-nos uma estabilização da qualidade do produto e a posterior entrega ao cliente.” (E1)

“A organização e implementação de meios de comunicação e software de apoio à gestão do SGQ também foram importantes. A utilização e criação de novas ferramentas de comunicação e gestão permitem essa comunicação fluída e arquivo de qualquer processo desde o seu início até ao seu encerramento, com nomeação de todos os intervenientes, definição de tarefas, repositório de documentação, etc. Diminui o tempo gasto na realização de tarefas, diminui a probabilidade de duplicação de tarefas, a existência de mal entendidos, facilita integração de colaboradores nos projetos e a integração de novos colaboradores.” (E9)

Umas das motivações mais salientadas pelos entrevistados foi a necessidade de analisar os processos internos para se conseguir estruturá-los e sistematizá-los. Assim sendo, verifica-se que segundo os entrevistados, este objetivo foi atingido em todas as empresas entrevistadas traduzindo-se de uma forma mais geral na melhoria organizacional.

- **Melhoria da comunicação e alinhamento entre diferentes departamentos**

Através das entrevistas concluiu-se que as empresas através da certificação e da uniformização e sistematização dos processos internos que lhe está inerente conseguiram melhorar a comunicação interna da organização, conforme refletem os testemunhos. Três entrevistados realçaram este fator como um benefício interno, indo ao encontro do que disseram os autores citados na revisão da literatura, nomeadamente Paladini (2004), Casadesús, Gerusa e Heras (2001), afirmando que um dos benefícios internos da certificação é a melhoria da comunicação e das relações internas.

“Internamente, foi melhorada a comunicação entre todos os departamentos, havendo maior alinhamento entre as diversas atividades. O trabalho realizado não era tão distante e desconhecido, sendo que os colaboradores passaram a perceber melhor como trabalham os outros departamentos, o que fazem e como contribuem para a nossa atividade principal.” (E4)

“O facto de pensarmos no que é a nossa organização e para onde queremos caminhar permitiu-nos focar nos produtos e serviços que realmente devem integrar o nosso portfólio, que resultou numa melhoria da comunicação interna e num alinhamento entre os diferentes departamentos da empresa.” (E9)

- **Melhoria do controlo organizacional**

Com a implementação do SGQ a empresa passa a ter objetivos internos e externos bem definidos que devem ser monitorizados e acompanhados através de indicadores de desempenho. Sempre que existe um desvio daquilo que é pretendido a melhoria contínua prevê que sejam aplicadas ações preventivas e corretivas que estabilizem a situação. Assim sendo, os entrevistados afirmam que a certificação trouxe grandes benefícios a este nível, conseguindo a empresa ter um maior controlo sobre todos os projetos e atividades que estão a decorrer, concentrando-se e detetando mais facilmente sempre que algo não está em conformidade. Casadesús *et al.* (2001) destacam como benefícios resultantes da certificação, a redução de erros e defeitos durante o processo de fabrico, melhorias da gestão das ordens de trabalho. Apesar de apenas três das empresas terem manifestado este benefício concretamente, percebeu-se que nas restantes esta melhoria no controlo organizacional estava implícito uma vez que defendem que através da certificação conseguiram alcançar uma maior eficiência organizacional.

“O facto de termos objetivos bem definidos e uma estrutura bem sólida que nos permite medir o nosso desempenho e atuar

rapidamente quando algo não corre como planeado permite-nos à Direção e aos próprios gestores de projetos ter um maior controlo organizacional sobre a atividade central da empresa.” (E6)

“Ao nível interno conseguimos ter um maior controlo organizacional que não tínhamos antes da certificação, bem como uma estruturação dos nossos processos internos. Esta melhoria permite-nos cumprir os nossos objetivos e atuar sempre que algo se desvia do pretendido através da nossa consulta regular dos nossos indicadores de desempenho.” (E12)

- **Registo e documentação dos processos internos**

Como verificado na revisão da literatura, a implementação de um SGQ exige uma documentação sistematizada, objetiva e precisa de todo o sistema. Apesar da maioria das empresas ter mencionado que os colaboradores criticavam bastante o facto de terem de documentar todos os processos e registar todos os procedimentos e atividades, este fator revelou-se também, na maioria dos casos, como um benefício interno.

“A nível interno, apesar de nos custar a habituar ao início é a passagem para a documentação, em que todos os processos e metodologias estão devidamente registados e podem ser consultados por todos os colaboradores.” (E1)

“Para além disto, acho que a norma também nos trouxe à empresa uma maior capacidade de organização e o facto de termos tudo documentado e registado simplifica muito mais os nossos processos internos sendo que todos os colaboradores podem inteirar-se de qualquer projeto a qualquer altura.” (E3)

Outro benefício apontado foi o facto de que qualquer pessoa que iniciasse funções num determinado departamento ou projeto facilmente poderia inteirar-se das suas tarefas e procedimentos através da consulta da documentação, sem

necessitar de ter constantemente uma pessoa a passar a informação e o conhecimento.

“Com a definição de um processo, além de garantirmos a qualidade, garantimos igualmente a criação de documentação e registos. Um exemplo pratico, no caso de substituição de um pessoa na equipa, ou de um cliente com o qual não trabalhamos durante dois anos, neste momento conseguimos garantir que temos um conjunto de documentos que com maior ou menor esforço, analisar o histórico e recomeçar o trabalho sem grandes problemas. Isto permite que não tenhamos de começar do zero sempre que existe um desafio novo.” (E7)

- **Satisfação e envolvimento dos clientes**

Vimos anteriormente que a satisfação dos clientes é uma das principais motivações que levam as empresas a iniciar um processo de certificação. Neste sentido, as empresas entrevistadas evidenciaram que através a implementação do SGQ e da estruturação dos processos e metodologias internas conseguiram avaliar o seu desempenho juntos dos clientes e analisar como poderiam melhorar o trabalho desenvolvido tendo em conta as necessidades e requisitos dos mesmos. Segundo os entrevistados, as empresas conseguiram melhorias, envolvendo os clientes nos seus processos de criação e desenvolvimento. Este fator foi igualmente validado pelos autores citados na revisão da literatura, nomeadamente, Valls (2005) e Casadesús, Gerusa e Heras (2001), tendo sido referido por cinco dos nossos entrevistados.

“Especialmente, melhoramos a especificação dos requisitos dos nossos clientes, passando a envolve-los na validação dos mesmos. Antes da certificação as especificações não eram tão esmiuçadas como são atualmente, sendo que agora os clientes têm de as validar antes de começarmos a desenvolver.” (E4)

“A implementação do IT Mark permitiu que analisássemos os nossos processos internos de desenvolvimento de software e trabalhássemos mais em torno das necessidades dos nossos clientes. Por vezes os clientes têm a ideia que pelo facto de desenvolvermos software que não se traduz propriamente numa coisa física, podemos fazer alterações constantemente até chegar aquilo que se quer realmente. Mas a verdade é que não é bem assim, nós engenheiros não podemos andar sempre a experimentar várias possibilidades, perdemos tempo e recursos com isso e esta era uma dificuldade que tínhamos com os nossos clientes e que não sabíamos bem como gerir. Neste âmbito, o processo de certificação do IT Mark chamou-nos à atenção para a questão da especificação do cliente, documentado exhaustivamente as suas necessidades e requisitos. Desta forma, conseguimos satisfazer as suas necessidades sem aumentar os custos de desenvolvimento e ficamos todos a ganhar. Este novo método permite um maior envolvimento do cliente na fase de especificação e no desenvolvimento dos produtos.” (E5)

“Por fim, conseguimos entregar um serviço com maior qualidade aos nossos clientes e isto reflete-se na avaliação que o cliente faz do nosso trabalho. A própria certificação traduz isso mesmo, ou seja, garante a qualidade do nosso trabalho e leva a que os clientes reconheçam essa mesma qualidade e fique satisfeito.” (E7)

- **Notoriedade da empresa e reforço da competitividade**

No mesmo seguimento da satisfação dos clientes, a procura pelo aumento da notoriedade da empresa e pelo reforço da competitividade também são das motivações para a certificação mais evidenciadas pelas organizações. Apesar de nem todas as empresas terem tido o retorno que esperavam ao nível da imagem e do mercado, seis dos entrevistados declaram ter alguns benéficos neste campo. Na revisão da literatura, a notoriedade e a competitividade são considerados

como benefícios externo que podem resultar da implementação de um SGQ (Tabela 1).

“Externamente, conseguimos distinguir-nos dos nossos concorrentes, pois somos certificados em algo que eles não são e fomos uma das primeiras empresas a serem certificadas em IT Mark em Portugal.” (E4)

“As certificações não nos trouxeram nenhum benefício financeiro, como angariação de novos clientes (principalmente no que diz respeito à ISO 20000) e consequente aumento de faturação. Poderá é ter contribuído para uma imagem mais positiva e profissional perante os nossos clientes ou potenciais clientes.” (E9)

Comparando com os benefícios enunciados na Tabela 1 da revisão da literatura, os entrevistados não referiram diretamente os seguintes benefícios: redução de custos, melhoria dos prazos de entrega, aumento do volume de vendas e da quota do mercado, redução do número de reclamações e o acesso a novos mercados.

4.6. Desvantagens da certificação

Durante as entrevistas realizadas, não foram referidas muitas desvantagens da certificação. Duas empresas afirmaram mesmo que não encontravam qualquer desvantagem resultante da implementação do SGQ.

As empresas que apontaram desvantagens referiram que estas estavam ligadas com o excesso de burocracia exigido pelo SGQ, o investimento exigido, e o pouco retorno dos clientes e do mercado. Apesar, disto, importa salientar que estas desvantagens enumeradas tiveram tendência a ser desvalorizadas com o decorrer do tempo e com o amadurecimento da implementação do SGQ, sendo apenas inconvenientes encontrados sobretudo na fase inicial do processo, que no longo prazo deixaram de ser considerados passando, alguns deles, a ser um benefício para a organização. Algumas destas desvantagens foram já analisadas no tópico das dificuldades sentidas durante o processo de implementação.

- **Investimento exigido**

Apesar de todas as empresas inquiridas terem beneficiado do apoio de fundos comunitários do QREN e da UE, o investimento exigido para a implementação de referenciais da qualidade ainda representa um grande esforço para as empresas, principalmente as PME, quer em termos de equipamentos ou *software* exigido, quer em termos de recursos necessários às atividades de certificação e que acabam por ter um acréscimo proporcional ao aumento da burocracia inerente à certificação. Para além disso, existem os custos associados à consultoria e auditorias de certificação, e mais tarde, os custos de manutenção do SGQ.

“A única desvantagem que encontro nesta certificação é mesmo o investimento financeiro que é necessário em termos de material necessário para garantir a segurança da informação. Os equipamentos são muito caros e mesmo a própria certificação também envolve o investimento financeiro significativo.” (E3)

“Desta forma, internamente já tomamos a decisão de que não iremos renovar o certificado, uma vez que tem custos agregados muito superiores às restantes normas implementadas e não traz o retorno merecido.” (E8)

Como se pode ver, o entrevistador 8 refere que internamente já decidiram que não vão renovar o certificado. Esta renovação já não está incluída no financiamento do projeto QuERIA, pelo que será a empresa a suportar todo o investimento. Dada a conjuntura económica atual, as empresas têm de fazer escolhas. Uma vez que não tiveram grande retorno com a implementação da ISO 27001 devido ao desconhecimento geral desta norma por parte dos clientes decidiram, assim, abdicar da mesma.

“A grande desvantagem, ou melhor, aquilo que é a parte menos boa é exatamente o investimento que a norma exige em

termos de certificação e ainda, os custos de gestão envolvidos.”
(E11)

- **Burocracia**

Como já foi evidenciado no tópico das dificuldades sentidas, a burocracia inerente ao processo de implementação e certificação do SGQ é vista como uma das principais desvantagens.

A implementação do SGQ envolve um sistema fundado em processos, sendo que cada um deles deve ser acompanhado e monitorizado, o que implica a existência de registos de melhoria contínua. Desta forma, existe a necessidade de apostar num bom sistema de documentação que garanta o controlo eficaz dos processos de todo o sistema. O sistema obriga assim à criação de diversos documentos obrigatórios e registo de todos os procedimentos tornando-se muito burocrático.

“ (...) a certificação é um processo que exige muita dedicação e empenho de toda a organização pois envolve procedimentos muito burocráticos e, ainda, um acompanhamento rigoroso no controlo dos processos, sendo que este tem e deve ser feito não só durante a implementação mas mesmo depois da certificação.” (E1)

“A grande desvantagem que identificamos foi o facto da certificação exigir um volume de burocracia demasiado grande. Temos de documentar tudo, registar todos os procedimentos, aumentando, por vezes, o volume de trabalho e perdendo mais tempo. Recebemos muitas vezes críticas devido a esta exigência.”
(E12)

Relativamente aos colaboradores entrevistados, todos demonstraram que esta foi umas das principais desvantagens da certificação. No entanto apenas um ainda considera que alguns dos processos exigidos não seriam necessários, sendo que os restantes afirmam que apesar de ser uma tarefa aborrecida e morosa é importante para a empresa e para o trabalho de todos, sendo que no

final esse esforço acaba por compensar. No que diz respeito à Direção, também eles afirmam que o processo de certificação torna-se muito burocrático e exigente.

- **Pouco retorno dos clientes e do mercado**

Umas das principais motivações que levam as empresas iniciar processos de certificação é exatamente a melhoria da imagem das empresas e a sua posição no mercado. No entanto, alguns dos entrevistados evidenciaram que após obterem o certificado, as empresas não sentiram grande retorno por parte dos seus clientes nem do próprio mercado. Afirmam ainda, que este facto deve-se à falta de conhecimento de algumas normas e qual a sua finalidade, ou que benefícios trazem às empresas e aos seus clientes.

“No caso da ISO 27001 não tivemos o retorno que esperávamos por parte dos nossos clientes. Conseguimos ter a confiança dos nossos pela forma como vendemos e trabalhamos, mas não propriamente pelo selo da certificação. A norma não é conhecida no mercado, nem as suas práticas e controlos, pelo que vemos isto como algo que não conseguimos atingir.” (E8)

“Tanto na norma NP 4427 e na ISO 27001 ainda não tivemos grande retorno. Ainda existe um grande desconhecimento, principalmente no que diz respeito a esta segunda norma. Nós chegamos mesmo a ir a alguns clientes e quando dizíamos que a nossa empresa era certificada na norma ISO 27001 perguntavam-nos se era uma extensão da OSHAS 18001 ao nível da segurança. Chegamos mesmo a fazer uma crítica à SGS Global quanto à divulgação e importância desta norma e até nos disseram que estava prevista uma estratégia de marketing para este referencial. A nível nacional não existe valorização da certificação em segurança da informação, sendo esta uma norma muito pesada e que requer um grande esforço quer em termos de investimento quer em termos de processos internamente exigidos.” (E1)

4.7. Fatores críticos de sucesso na implementação de um SGQ

Os fatores críticos de sucesso para a implementação de um SGQ identificados pelos entrevistados foram: liderança, responsabilização e comprometimento da Direção; envolvimento de toda a organização na implementação do SGQ; empenho e dedicação durante e depois da certificação.

- **Liderança, responsabilização e comprometimento da Direção**

A liderança faz parte dos oito princípios de gestão da qualidade que constituem um fundamento principal das normas de sistemas de gestão da qualidade. Através da liderança é mais fácil para as organizações criarem um ambiente de envolvimento e comprometimento dos seus colaboradores, propício à implementação de um SGQ. Assim sendo, pode-se dizer que a adesão e o alinhamento da Direção é um fator crítico de sucesso para a certificação. É ainda importante realçar que o papel da Direção é fundamental para a atitude e respetivo comportamento face à certificação, sendo que a gestão de topo deve ser capaz de mostrar as suas estratégias e a visão global da empresa aos seus colaboradores, bem como os objetivos a atingir, motivando-os e dando-lhes as ferramentas necessárias para executarem o seu trabalho acompanhando-os ao longo de todo o processo. Destaca-se, ainda que a liderança e comprometimento da Direção foi evidenciado por seis das nove empresas entrevistadas.

“É fundamental que a Direção esteja alinhada ao longo de todo o processo e que apoie toda a equipa na análise dos processos existentes e reformulação dos mesmos.” (E3)

“A existência de uma Direção alinhada com objetivos claros para a empresa e com uma grande capacidade de motivação e envolvimento dos colaboradores é fulcral para o avanço e respetivo sucesso da certificação.” (E8)

- **Envolvimento de toda a organização na implementação do SGQ**

No seguimento da liderança e comprometimento da Direção, outro fator crítico de sucesso na implementação de um SGQ é o envolvimento de toda a

organização durante o processo de certificação. Mais uma vez, o papel da Direção é fundamental, sendo a última responsável para garantir que realmente toda a organização está envolvida, avaliando se todos percebem e participam ativamente nas atividades ligadas à implementação do SGQ. Se a organização estiver envolvida e comprometida, torna-se mais fácil superar as mudanças inerentes a este processo, evitando situações de resistência e desconforto por parte dos colaboradores.

Cinco dos entrevistados destacaram este ponto como fundamental para o sucesso, quer pelo facto de o terem efetivamente feito aquando o processo de certificação ou pelo facto de não o terem feito e, no final, concluíram que teria sido importante incluir todas as pessoas.

“Os grandes fatores de sucesso são: o comprometimento da gestão, o envolvimento de grande parte se não toda a organização, de forma a fazê-los perceber a importância da certificação e a evitar possíveis situações de resistência às mudanças implementadas...”
(E6)

“Um dos fatores fundamentais é o envolvimento de todas as pessoas da organização, pois permite que todos estejam a par das atividades de certificação, percebam a importância do processo e acompanhem as mudanças que serão integradas nas suas rotinas e metodologias de trabalho, evitando, ou pelos menos diminuindo, casos de resistência à mudança.” (E12)

- **Empenho e dedicação durante e depois da certificação**

Devido à exigência dos referenciais de qualidade, ao rigor e requisitos que são estabelecidos, é necessário que as organizações se dediquem a esta atividade de forma a implementar o SGQ com sucesso e sem prejudicar as suas atividades principais. Através das entrevistas, verificou-se que não houve consenso na questão da importância de ter uma pessoa/equipa responsável pela certificação, sendo que algumas consideraram importante ter apenas uma pessoa, outras consideram que é importante ter uma equipa e outras que

acreditam que não faz sentido nomear ninguém e que todos devem ser responsáveis pela certificação. Ainda assim, é fundamental o empenho e dedicação da organização no seu todo, não só durante a implementação, mas também após a obtenção do certificado da qualidade, uma vez que posteriormente, decorrerão auditorias que irão avaliar a conformidade e manutenção do sistema implementado. Assim sendo, as empresas identificam a importância do acompanhamento e da dedicação as atividades de certificação para que os resultados sejam positivos.

“É fundamental manter a dedicação ao longo de todo o processo. Eu costumo dizer que certificar não é difícil, o difícil é manter. É necessário manter o ritmo após ganhar o selo da certificação. Isto quer dizer que temos de manter as obrigações burocráticas, os acompanhamentos periódicos, os registos dos processos para que, na altura das auditorias, o trabalho tenha sido desenvolvido de acordo com as regras. Não podemos um mês antes da auditoria fazer o trabalho do ano todo, e estarmos a inventar registos, processos, documentos, etc., até porque os auditores apercebem-se quando as coisas não são feitas em conformidade.”
(E1)

“O empenho e dedicação de toda a organização é também um fator fulcral, uma vez que todas as pessoas estão focadas e motivadas em colaborar no processo, implementando as mudanças necessárias e adaptando-as às suas rotinas e metodologias de trabalho. Desta forma, mesmo após a obtenção do certificado as pessoas continuam a cumprir as regras e os requisitos que serão novamente avaliadas nas auditorias de acompanhamento futuras.”
(E12)

Para além destes fatores evidenciados, destacam-se outros pontos interessantes. O entrevistado 8 afirmou que processos de mudança, como a

certificação, devem ser implementados em períodos de abrandamento económico da empresa, como se pode ver através do testemunho.

“Os processos de mudança dentro das organizações devem ser feitos em períodos de marasmo. Quando implementamos mudanças em períodos de crescimento da empresa é mais complicado porque o foco tanto da Direção como dos colaboradores está em satisfazer as encomendas. Logo, na minha opinião, as certificações e outros processos de mudanças têm resultados completamente diferentes e mais positivos quando são feitos em alturas de abrandamento económico, apesar de não ter nenhuma base científica para provar isto. Isto porquê? É muito mais fácil “abana-los” e motiva-los em alturas de crise e ter níveis de adesão muito superiores e são facilmente motivados a fazer um sobre-esforço. Neste momento tenho mais pessoas dentro da empresa motivadas tendo menos trabalho para fazer do que tinha quando havia mais encomendas.” (E8)

A importância de conhecer a organização como um todo foi também focada por três entrevistados.

“ (...) é fundamental que a organização se conheça a si mesma e saber o que pretende para o seu futuro. É muito importante a focalização e objetividade.” (E9)

“É importante o conhecimento que empresa como um todo, identificando os seus pontos fortes e fracos, bem como o seu posicionamento atual e visão futura e quais os objetivos que pretende atingir.” (E10)

4.8. Apoio na Gestão da Mudança

Incluímos na entrevista duas questões que pretendem avaliar se as organizações sentiram necessidade de alguma ferramenta, metodologia e outro tipo de apoio que as ajudasse na gestão da mudança durante a implementação

do referencial da qualidade e se sentiram, que tipo de ferramenta seria útil terem tido na altura, ou que gostariam de utilizar no futuro em processos de mudança dentro da organização. As respostas obtidas a estas questões foram muito diversas. Todas as empresas referiram que não sentiram falta de nenhuma metodologia ou ferramenta em específico, nem souberam sugerir que tipo de metodologias poderiam ser utilizadas além das já conhecidas, como é o caso das *check lists* da validação, os documentos com todo os regulamentos das normas, etc. No entanto, concluiu-se através das respostas que existe um grande desconhecimento na fase da inicial por parte das organizações quando decidem implementar um SGQ, sendo este desconhecimento visível não só nos colaboradores mas também na gestão de topo. Para colmatar este facto, as empresas evidenciaram a importância do apoio das entidades consultoras principalmente na fase inicial do processo de implementação, ou seja, no entendimento da norma como um todo, na identificação dos objetivos e os impactos que trará à organização, na definição da estratégia e visão da empresa, no diagnóstico organizacional e na identificação de novos caminhos a seguir.

Nos próximos capítulos serão apresentadas as principais conclusões deste estudo, bem como as suas limitações e algumas sugestões de trabalhos que podem ser desenvolvidos futuramente. No entanto, pode-se desde já avançar que que as respostas obtidas através das entrevistas realizadas às nove PME apontam que, apesar das dificuldades sentidas, as mudanças originadas pela implementação e certificação dos vários SGQ foram positivas tanto para os colaboradores como para as próprias organizações.

5. Limitações da investigação e propostas de trabalhos futuros

Uma das primeiras limitações deste estudo é exatamente a falta de literatura que conjugue o tema da gestão da mudança com a certificação ou a implementação de SGQ.

A segunda limitação prende-se com o facto da amostra se restringir apenas a nove empresas, sendo que estas empresas atuam todas no mesmo setor e com a exceção de uma, se localizam todas na região de Aveiro. Considera-se que poderia ser interessante analisar as mesmas questões em empresas de maiores

dimensões, que atuem noutro setor de atividade e que se localizem noutras regiões, por exemplo, Porto, Braga e Lisboa.

A terceira limitação desta investigação é o facto de apenas terem sido entrevistados três colaboradores. Acredita-se que seria interessante ter mais perspetivas deste grupo para comparar com o que foi dito pelos Diretores Gerais ou Responsáveis da Qualidade. Desta forma, sugere-se que possam surgir novas investigações que tenham uma perspetiva mais sólida e conclusiva com um maior número de colaboradores entrevistados, sendo que estes deverão ser de departamentos diferentes de forma a se conseguir uma maior abrangência nas respostas.

Outra limitação é o facto de que os dados recolhidos são apenas a perceção que os entrevistados têm sobre a realidade, sendo que esta pode não estar próxima da realidade ou, até mesmo ser falsa. Para além disto, os dados referem-se a um processo de certificação que ocorreu entre 2010 e 2011. Com base nisto, deve-se ter em consideração que a informação recolhida refere-se ao passado, ainda que não seja muito distante, e que por isso a memória dos entrevistados pode estar comprometida, enviesando a realidade.

Importa salientar que as respostas às questões de partida desta investigação não deverão ser consideradas como conclusões absolutas, uma vez que o estudo se aplicou apenas a nove empresas do setor TICE e, como foi dito anteriormente, o processo de implementação e certificação difere de organização para organização e depende muito de toda a sua envolvente. Ainda assim, através das entrevistas verificou-se que as mesmas fornecem dados e informações que vão de encontro às ideias defendidas pelos diversos autores focados na revisão da literatura, pelo que foram validadas pelas opiniões dos nossos entrevistados.

Por fim, sugere-se que o desenvolvimento de novos estudos sobre esta temática possa recorrer à utilização de metodologias mais objetivas e variadas, com múltiplas fontes de informação, procurando analisar relações causais no fenómeno de mudança ligado à certificação.

CONCLUSÕES

Cada vez mais a satisfação dos clientes e a qualidade dos produtos e serviços têm um papel importante na atuação das organizações, sejam elas do setor público ou privado. Num mundo cada vez mais competitivo e global em que as mudanças são visíveis todos os dias, as empresas não têm outra solução que não consigam uma capacidade de adaptação constante que lhes permita ir ao encontro das necessidades do mercado e fazer face aos seus concorrentes. Assim sendo, a competitividade e permanência das empresas no mercado depende sobretudo da qualidade dos seus produtos e serviços e do seu desempenho nos processos organizacionais. Desta forma, as empresas recorrem a sistemas de gestão e ferramentas ou metodologias da qualidade que evitem erros, atrasos e promovam uma utilização eficiente dos recursos e uma melhoria interna da organização.

Conclui-se através deste estudo que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade contribui para alcançar a competitividade das organizações conforme evidenciaram vários autores na revisão da literatura feita inicialmente, no entanto implica algumas mudanças. Verificou-se também, que a implementação de mudanças no seio das organizações é uma tarefa difícil que leva algum tempo e que traz, por vezes, descontentamento e incompreensão por parte dos colaboradores que acabam por originar situações de resistência à mudança que dificultam todo o processo. Introduzir mudanças nas empresas envolve, muitas vezes, mudar rotinas, costumes, hábitos, métodos de trabalho, ou até mesmo, valores, pensamentos e ideias tanto das pessoas como da própria organização como um todo. Para além disso, concluímos que existe uma tendência para a gestão de topo responsabilizar os funcionários das situações de resistência à mudança. No entanto, muitas vezes é a própria Direção que não cria as condições favoráveis para a implementação e manutenção da mudança, não sendo capaz de criar uma necessidade de mudança, ou um sentido de urgência sempre que organização tem de alterar a sua estratégia. Assim sendo, é fundamental que os gestores percebam as razões de resistência dos colaboradores e sejam capazes de motivar, formar e envolver toda a organização,

mostrando-lhes uma visão clara do futuro e o que precisam de fazer para alcançarem os resultados esperados.

Verificou-se através dos testemunhos das várias empresas que o processo de implementação de um SGQ não se dá de uma forma única e constante, variando de acordo com a realidade, características internas e complexidade de cada organização. Não há, por isso, uma receita para o sucesso da implementação de um SGQ que possa ou deva ser seguida por todos. No entanto, percebeu-se através deste estudo que é importante preparar a organização antes de avançar para a implementação do SGQ, garantindo que todos estejam alinhados quanto à estratégia futura para que o processo tenha uma maior probabilidade de sucesso. Neste sentido, o papel da gestão de topo ou, no caso de existir, da equipa responsável pela certificação é fundamental para garantir o comprometimento de toda a organização, esclarecer e informar os funcionários, mantendo uma comunicação fluida e uma relação de confiança entre ambas as partes ao longo de todo o processo. Para além disto, também se concluiu que não só é importante implementar o SGQ como também continuar a trabalhar os processos internos ao longo do tempo. A necessidade de promover e manter a melhoria contínua dos sistemas implementados exige da gestão de topo ou da Administração uma capacidade de conduzir a mudança e fomentar internamente uma cultura de aprendizagem organizacional.

De seguida será apresentado um resumo das principais conclusões que respondem à questão inicial deste estudo, ou seja, identificar as mudanças que ocorrem durante processo de certificação das empresas e avaliar o impacto dessas mudanças nas organizações, tendo em conta o envolvimento dos colaboradores ao longo de todo o processo.

- **Motivações**

Antes da decisão de certificação e do avanço para a implementação do referencial da qualidade todas as empresas manifestaram ter a qualidade como uma grande preocupação, sendo que a maioria referiu que havia a necessidade de analisar o funcionamento interno da organização e repensar todos os processos existentes, com vista à melhoria das metodologias de trabalho, à sistematização dos processos, à melhoria da comunicação interna através do

desenvolvimento de normas e estratégias de monitorização que permitissem otimizar e melhorar a qualidade dos produtos e serviços e, assim, aumentar a satisfação dos clientes e a notoriedade da empresa. Conclui-se então, que a motivação para a certificação vai para além de uma mera resposta às exigências dos clientes, representando sim, uma forma de melhorar o desempenho organizacional e a introdução de processos de gestão da qualidade. Para além disto verifica-se que as empresas não apresentam apenas motivações internas ou externas, mas sim uma complementaridade entre estes dois tipos conforme a ideia reforçada na revisão da literatura.

- **Implementação do SGQ**

Este estudo engloba um conjunto de empresas que, apesar de atuarem todas no setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica, são muito divergentes entre si pelas suas características internas. Para além disto, o processo de implementação foi diferente, pois envolveu a implementação e certificação de vários referenciais da qualidade diferentes, o que obriga a que a descrição do mesmo seja também ela diferente. No entanto, foram identificadas sete fases semelhantes e que se aplicaram em praticamente todas as empresas: contratação de serviços externos, definição de equipa ou pessoa responsável pela implementação, diagnóstico da organização, esclarecimento e envolvimento dos colaboradores, definição do processo de implementação, implementação do SGQ e, por fim, as auditorias.

- **Dificuldades**

No que diz respeito à implementação dos vários referenciais da qualidade implementados nas empresas estudadas verificaram-se alguns impactos negativos resultantes das dificuldades iniciais sentidas, sobretudo ao nível da resistência à mudança, da burocracia, do envolvimento e compreensão de todos os colaboradores e da exigência da norma.

Quanto à resistência à mudança não se pode dizer que esta resulta diretamente da implementação do SGQ, mas sim do processo de mudança que lhe está inerente. A resistência dos colaboradores à implementação da mudança pode prejudicar ou travar as tentativas ou intenções de mudança organizacional,

independentemente da sua natureza. Este comportamento por parte dos recursos humanos deve-se sobretudo, ao medo e à insegurança relativamente aos novos processos criados, à inadequação das pessoas que trabalham na organização, ao fato de temerem que o trabalho que executam passe a ser desnecessário e prescindam dele, ou mesmo, por não concordarem com as novas mudanças. No entanto, percebeu-se que esta barreira inicial teve como causa principal a falta de formação dos colaboradores e o desconhecimento quanto à temática da certificação.

Ocorreu também uma imagem negativa da implementação devido à burocracia que o SGQ envolve, uma vez que exige que todos os processos sejam documentados e que toda a descrição dos procedimentos esteja escrita para que todos, dentro da organização, os possam seguir de igual forma, e exista um maior controlo organizacional, o que traduz, em certo modo, num aumento da carga de trabalho para os colaboradores. Conclui-se que a burocracia foi uma das principais causas de resistência à mudança nas empresas entrevistadas, no entanto, também se verificou que à medida que as pessoas foram esclarecidas e envolvidas no processo de certificação, passaram a perceber a finalidade do que lhes era exigido e quais os benefícios futuros, deixando de ser um problema para as organizações.

Ora se os colaboradores não percebem os benefícios da certificação e de que forma esta contribuirá para atingirem os seus resultados, será muito difícil envolvê-los no processo de implementação do SGQ. Esta foi também uma grande batalha para as empresas entrevistadas. Verificou-se que os colaboradores tinham um grande desconhecimento da temática da certificação, que se traduzia numa barreira à partilha do seu conhecimento específico na fase de análise e reformulação dos processos internos. Concluiu-se, que as sessões de esclarecimento, as conversas privadas, a formação interna e o apoio das entidades consultoras podem ajudar a Direção e equipa responsável a restabelecer a sua confiança, tornando os colaboradores mais recetivos à certificação.

- **Comportamento dos colaboradores**

Ao nível dos colaboradores verificou-se de que forma foi comunicada, por parte da gestão de topo, a decisão de avançar para a implementação do referencial da qualidade e qual a reação dos colaboradores a esta mesma decisão, bem como o seu comportamento ao longo de todo o processo de certificação. Conclui-se que as empresas entrevistadas fizeram a comunicação da decisão logo no início do processo, ou seja, antes de se começar a implementação do SGQ. Verificou-se que os colaboradores aceitaram bem esta decisão, não levantando grandes entraves. No entanto, constatou-se anteriormente que uma das principais dificuldades sentidas durante o processo de implementação foi exatamente conseguir o envolvimento e compreensão dos seus colaboradores quanto à temática da certificação. Desta forma, pode-se concluir que o facto de as empresas comunicarem a sua decisão na fase inicial do processo, pedindo a colaboração de toda a organização, por si só, não é suficiente. Quando questionados sobre o que poderiam ter feito para conseguir um maior envolvimento dos colaboradores, alguns entrevistados responderam que deveria ter sido dada formação a todos os colaboradores para que os mesmos pudessem ter mais conhecimento sobre o tema.

Apesar da reação inicial na sua generalidade ter sido positiva em todas as empresas entrevistadas, verificou-se através da análise das respostas que esta reação positiva e de concordância com a decisão deveu-se em vários casos à falta de formação dos colaboradores no que toca ao tema da certificação e ao desconhecimento dos impactos que a certificação teria no futuro, principalmente em empresas que nunca tinha feito qualquer tipo de certificação anteriormente. Quer isto dizer, que os colaboradores não imaginavam que um processo de certificação daria tanto trabalho e envolveria tantas exigências.

Posteriormente, verificou-se que esta situação inicial foi ultrapassada, uma vez que após perceberem melhor a finalidade da certificação e os seus benefícios, os colaboradores estiverem mais recetivos e passaram a estar envolvidos e a participar com ideias, sugestões e *inputs* que melhoram todo o sistemas de gestão da qualidade, existindo um fortalecimento da relação entre os colaboradores e a organização. Conclui-se que os gestores têm um papel fundamental na implementação e gestão da mudança. É essencial que a gestão

de topo consiga criar condições favoráveis, um clima de confiança e um sentimento de necessidade de mudar em toda a organização para que qualquer mudança, não só a certificação, seja implementada e internalizada com sucesso. A Direção não deve apenas responsabilizar os colaboradores mas, assim, liderar através do exemplo, motivar os seus colaboradores e ser capaz de perceber quais os seus medos e o que pode gerar situações de resistência com o objetivo de agir antecipadamente.

Por fim, é importante realçar que os colaboradores afetados diretamente pela mudança devem participar desde o início no processo, tendo a possibilidade de contribuir e influenciar os resultados finais. É ainda importante que a mudança seja introduzida de forma progressiva para que toda a organização tenha tempo de se adaptar e internalizar a mesma.

- **Benefícios**

Os benefícios resultantes da implementação dos vários referenciais da qualidade nas empresas entrevistadas ocorreram ao nível dos recursos humanos, da organização e ao nível externo. Importa realçar que a nível interno o maior benefício alcançado foi a melhoria da organização interna que se traduz num impacto muito positivo causado pela implementação dos Sistemas de Gestão da Qualidade, visível a vários níveis e por todos os atores das organizações.

Ao nível dos recursos humanos verifica-se que a certificação resultou num incremento no fortalecimento da relação entre os colaboradores e a organização. Nas entrevistas não há qualquer dúvida que as pessoas são a essência da organização. As empresas que tentaram envolver toda a organização nas atividades ligadas à implementação do SGQ viram os seus colaboradores mais motivados, dedicados e mais disponíveis para a implementação da mudança.

Através do diagnóstico organizacional os colaboradores analisam os processos internos e a forma como os vários departamentos se interligam. Desta forma, conseguem identificar as falhas existentes e o que necessita de ser reestruturado e alinhado de acordo com o SGQ. Esta uniformização permite que todos os colaboradores executem as tarefas seguindo os mesmos padrões e garantindo a qualidade dos processos. Para além disso, compreendem a organização como um todo e sabem o qual o seu papel. A elaboração dos

procedimentos gerais de acordo com os SGQ determina as funções e responsabilidades de cada funcionário, o que resultou num melhor desempenho e num impacto positivo a nível da responsabilização das pessoas.

A implementação do SGQ contribuiu para a uniformização e sistematização de metodologias de trabalho. Esse contributo ao nível de organização interna teve maior impacto nas empresas na melhoria da definição dos processos e procedimentos, na organização da documentação e na melhoria da comunicação entre os vários departamentos.

Quanto aos benefícios externos, destacam-se a satisfação dos clientes e a notoriedade da empresa e reforço da competitividade. Com a implementação do SGQ as empresas evidenciaram que através da estruturação dos processos internos conseguem avaliar o seu desempenho juntos dos clientes e implementar melhorias que vão ao encontro das necessidades dos mesmos, sendo que este benefício apesar de não ser realçado por todos os entrevistados é visível de forma indireta na melhoria organizacional. Verifica-se ainda que através da certificação e a inerente estruturação de todo o fluxo de produção conseguiram envolver os seus clientes no processo de criação e desenvolvimento, reduzindo tempo e custos, e aumentando a sua satisfação.

Em termos de notoriedade algumas empresas realçam que a certificação trouxe um impacto positivo ao nível do posicionamento e visibilidade da empresa no mercado e face aos concorrentes. No entanto, este benefício não foi sentido por algumas empresas, declarando que não atingiram o retorno esperado. Este fato talvez se deva ao desconhecimento do mercado relativamente a algumas normas mais específicas, como a segurança da informação, e o desenvolvimento de *software* qualificado.

- **Desvantagens**

Podemos concluir que as desvantagens apresentadas dizem respeito a uma fase inicial de arranque do processo de certificação e acabam por ser desvalorizadas a curto e médio prazo. Verifica-se, ainda que qualquer impacto negativo foi largamente superado e eliminado pelos benefícios obtidos. Os inconvenientes resumem-se ao excesso de burocracia inerente ao processo de

certificação, ao investimento exigido e, algumas empresas realçaram o pouco retorno e reconhecimento por parte dos clientes e do mercado.

- **Fatores Críticos de Sucesso**

Os fatores críticos de sucesso com maior peso resumem-se a uma forte liderança, responsabilização e comprometimento da Direção, ao envolvimento de toda a organização nas atividades ligadas à certificação e ao empenho e dedicação antes e depois da certificação.

A implementação de mudanças em qualquer organização é sempre um processo complexo que requer concentração, dedicação e acompanhamento por parte da gestão de topo, bem como o envolvimento de toda a organização.

A gestão de topo dispõe de capacidade para mobilizar os recursos necessários, por isso é imprescindível, em primeira instância, um comprometimento por parte destes. Os entrevistados realçaram a importância da liderança para conseguir envolver toda a organização, mostrando-lhes a visão da organização e os resultados a atingir, sendo capaz de os motivar e mobilizar para alcançar os padrões desejados. Para além disso, é fundamental que a organização não se desleixe após a obtenção da certificação, sendo imperativo continuar o trabalho realizado para a manutenção da qualidade. Através das entrevistas verificou-se que nem todas as empresas tiveram esta sensibilidade e talvez por isso refiram este fator como essencial para o sucesso da certificação.

Pode-se concluir que em todas as empresas o impacto da certificação foi positivo. Na ausência do SGQ as empresas consideram que há menos organização interna, menos controlo e uma maior dificuldade na comunicação. A inexistência de processos definidos origina a falta de orientação e insegurança, que por sua vez dificulta o cumprimento de objetivos.

Como reflexão final conclui-se que apesar de algumas dificuldades sentidas durante o processo, todos os entrevistados consideram que a implementação dos vários SGQ trouxe grandes melhorias e que as mudanças implementadas permitiram que as organizações apresentassem melhores desempenhos, sendo assim, uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento de produtos e serviços com um nível de qualidade superior.

Para além disso, implementação de um SGQ contribuiu para consolidar e abrir caminhos para a mudança organizacional. Estimulou a cooperação entre os vários atores envolvidos no processo e promoveu o trabalho de equipa dentro das organizações.

Quanto aos contributos desta investigação podemos dizer que a realização deste trabalho se foca na gestão da mudança na área da implementação de SGQ nas empresas e que apesar de existirem muitos estudos sobre gestão da mudança e outros tantos sobre implementação e certificação de SGQ, não existe muita literatura que aborde este dois temas juntos.

Neste sentido o objetivo deste estudo foi, na medida do possível, tentar analisar o impacto da certificação nas organizações e perceber de que forma estas mudanças podem ser geridas sem causar grandes dificuldades ou obstáculos que impeçam a certificação. Considera-se que através desta investigação conseguiu-se alcançar os objetivos propostos e que esta dissertação ajudou a compreender melhor a importância da qualidade nos dias de hoje, estabelecendo-se com um fator de sucesso para as organizações, decisivo para a sua afirmação no mercado.

Para além disso, acredita-se que a realização deste estudo serviu para difundir e consciencializar as organizações e, principalmente, as pessoas da importância da qualidade, da necessidade de serem recetivos à mudança, tomando sempre atenção de que é fundamental envolver toda a organização quando se pretende implementar qualquer tipo de mudança. Assim sendo, os testemunhos das empresas entrevistadas poderão ajudar outras empresas a definirem as suas estratégias tendo em consideração as pessoas envolvidas, as mudanças necessárias, os benefícios, as dificuldades, as desvantagens e os fatores críticos de sucesso, podendo antecipadamente evitar erros ou problemas.

BIBLIOGRAFIA

- APCER – ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO (2014) Certificação da Qualidade. Consultado a 30 de Janeiro de 2014. Disponível em: http://www.apcer.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=10&lang=pt
- BARDIN, L. (2011) *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- BÉRIOT, D. (1997). *Mudança na empresa - uma abordagem sistémica - Do microscópio ao macroscópio*. Lisboa: Colecção Sociedade e Organização.
- BOGDAN, R. e BIKLEN, S (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. 2.^a ed. Porto: Porto Editora.
- BOURDIEU, P. (1999). *A miséria do mundo*. Tradução de Mateus S. Soares. 3.^a edição. Petrópolis: Vozes.
- BRISCOE J., FAWCETT, S., e TODD, R. H. (2005). *The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises*. Journal of Small Business Management, 43(3), 309-330.
- BORGES, C. (2009). *Implementação da ISO 9001:2008 no ensino superior. O caso da ESEnfDAG*. (Dissertação de Mestrado), Universidade de Aveiro. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/3422/1/2010000490.pdf>
- BURKE, W. e LITWIN, G. (1992). *A Causal Model of Organizational Performance and Change*, Journal of Management, 18(1): 523-545.
- CALDAS, M., e HERNANDEZ, J. (2001) *Resistência à mudança: uma revisão crítica*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, n.2, v.41, p.45, abr./jun.

- CAMARA, Pedro B. *et al.* (2005). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 6ª edição. Lisboa: Don Quixote Editora.
- CARPINETTI, L., MIGUEL, P., GEROLAMO, M., (2010) *Gestão da Qualidade ISO 9001:2008: Princípios e Requisitos*. 3ª edição. São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2010). *Administração dos novos tempos*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIZZOTTI, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 8ª edição. Cortez, São Paulo
- CUNHA, M. P. e REGO A. (2003) *A hora da mudança*. *Revista. RAE Executivo*, Vol. 2, n. 1, p. 52-57
- CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., e CABRAL-CARDOSO, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª edição. Lisboa: RH Editora
- CUNHA, M. P. e REGO, A. (2002). *As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente*. FEUNL Working Paper Series, n.º 407, Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.
- CRATO, C. (2010). *Qualidade: Condição de Competitividade*. Porto: Príncipe Editora.
- FEDOR, D. B., CADWELL S. e HEROLD, D. (2006). *The effect of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation*. *Personnel Psychology*, 56(1), 1-29
- FORTIN, M. (2003). *O processo de investigação: Da conceção à realização*. 3ª edição. Loures: Lusociência
- GIL, A. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5 ed. São Paulo: Atlas.

- GODOY, A. (1995). *Introdução À pesquisa qualitativa e suas probabilidades*. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, Mar./Abr.1995, p.57-63.
- HAGUETTE, T. (1997). *Metodologias qualitativas na Sociologia*. 5ª edição. Petrópolis: Vozes.
- IPQ - INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE – NP EN ISO 9001:2008. *Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos*, 3.ª ed. Lisboa: IPQ, 2008.
- IPQ - INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE (2014). Homepage. Consultado a 30 de Janeiro de 2014. Disponível em: <http://www1.ipq.pt/PT/IPQ/Pages/IPQ.aspx>
- IPQ - INSTITUTO PORTUGUÊS DA ACREDITAÇÃO (2014). Entidades Acreditadas. Consultado a 30 de Janeiro de 2014. Disponível em: <http://www.ipac.pt/pesquisa/acredita.asp>
- ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2014). ISO Survey. Consultado a 30 de Janeiro de 2014. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm>
- IT MARK (2014) *Certified Organisations*. Consultado a 30 de Janeiro de 2014. Disponível em: http://it-mark.eu/wordpress/?page_id=64
- JENNINGS, A. (2004). *Myths about change*. The CPA Journal, v. 74, n.4, p. 12.
- JURAN, J. (1994). *Juran na liderança pela qualidade*. 2.ª edição, Pioneira. São Paulo: Editora Gente.
- KOTTER, J. (1997) *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus.

- KOTTER, J., e SCHLESINGER, A. (2000). *Escolhendo estratégias para a mudança*. In Kotter, J. P. (Ed.) *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia* (pp. 5-28). Rio de Janeiro: Campus.
- LAKATOS, E., e MARCONI, M. (1996). *Técnicas de pesquisa*. 3ª edição, Editora Atlas. São Paulo.
- MAGD, H. e CURRY, A. (2003a), *An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt*, The TQM Magazine, 15(6), pp. 381-390.
- MARANHÃO, M. (2005). *ISO série 9000 (versão 2000) – Manual da Implementação*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- MELLO, C., SILVA, C., TURRIONI, J., SOUZA, L. (2002) *ISO 9001:2000: Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços*. São Paulo: Atlas
- MILES, M. e HUBERMAN, M. (1994). *Qualitative data analysis an expanded sourcebook*. 2ª edição. Thousand Oaks: Sage Editor.
- MOTTA, P. (1997) *Transformação organizacional: A teoria e a prática de inovar*. 1ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- PECCEI, R., GIANGRECO, A., e SEBASTIANO, A. (2011). *The role of organizational commitment in the analysis of resistance do change: co-predictor and moderator effects*. Personnel Review, 40(2), 185-204.
- PINTO, A. e SOARES, I. (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua Implementação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- RIBEIRO, S. (2012) *Os benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade Norma NP EN ISO 9001:2008*. (Dissertação de Mestrado) Instituto Superior

de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto
http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/638/1/DM-SandraRibeiro_2012.pdf

RAYMOND, M. (1996). *Research Made Simple. A Handbook for Social Workers*. California: Sage Publications.

ROBBIN, S. (2010) *Comportamento Organizacional*. 14ª edição. São Paulo: Pearson

SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE (2014) – CMMI. Consultado a 30 de Março de 2014. Disponível em: <https://sas.cmmiinstitute.com/pars/>

TERZIOVSKI, M., POWER, e D., SOHAL, A. (2003) *The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance*. European Journal of Operational Research, 146, 580–595.

ULRICH, D. (2003) *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. 8. ed. São Paulo: Futura.

ANEXOS

Anexo 1 – Guião de Entrevista ao Diretor-Geral ou Responsável da Qualidade

1. Fale-me um pouco sobre a sua empresa.
2. Porque razão decidiu certificar a empresa?
3. Que resultados/objetivos esperava atingir inicialmente?
4. De forma sucinta, descreva como foi implementada a certificação.
5. Quais as principais dificuldades sentidas ao longo do processo de certificação?
6. Como é que os colaboradores souberam da decisão de certificar? (em que altura do processo; o que correu bem e mal com as escolhas que a gestão fez acerca da forma de comunicar a certificação)
7. Como é que os trabalhadores reagiram ao processo de certificação. Porquê? (perceber se a atitude dos colaboradores foi sempre igual, ou se foi mudando ao longo do processo)
8. O que poderia ter feito para reagirem melhor?
9. Na sua perspetiva, que benefícios alcançaram com a certificação? (internos e externos)
10. E quais as desvantagens?
11. Quais as principais mudanças que a certificação trouxe à empresa? (comunicação, organização, métodos de trabalho, processos, etc.)

- 12.No geral, como é que a empresa reagiu a essas mudanças? (Direção e colaboradores; perceber se houve resistências)
- 13.Ao longo de todo o processo de certificação sentiu falta de alguma ferramenta de apoio na gestão da mudança? (por exemplo, na forma como comunicar com os colaboradores, de os fazer entender a importância das mudanças implementadas)
- 14.Se sim, que tipo de ferramenta acha que seria útil? (perceber que tipo de informação a empresa gostaria de ter ao longo do processo, ou mesmo se é importante ter algum tipo de acompanhamento ou "consultoria"/formação que auxilie na forma como lidar com a mudança)
- 15.Na sua opinião, quais os fatores críticos de sucesso para a implementação da certificação?

Anexo 2 – Guião de Entrevista aos colaboradores

1. Fale-me um pouco sobre a sua experiência/história dentro da empresa. (antiguidade, função que exerce e já exerceu antes, evolução)
2. Na sua opinião, o que levou a Direção a certificar a empresa?
3. O que acha que a Direção espera atingir com esta decisão?
4. Fale-me um pouco de como é que os trabalhadores souberam da decisão de certificar a empresa. (em que altura do processo)
5. O que é que a Direção fez para envolver os trabalhadores? (pediu para darem opiniões sobre o que fazer; resultou?; os trabalhadores deram opiniões?)
6. Na sua opinião pensa que a maioria dos colaboradores entendeu ou gostou desta decisão?
7. Na sua perspetiva, quais foram as principais mudanças que a certificação trouxe à empresa?
8. Que melhorias/benefícios trouxe ao nível das suas atividades diárias?
9. Durante todo o processo de certificação que tipo de formação tiveram? (foi a mais certa ou deveriam ter tido outra?/ foi suficiente ou deveriam ter tido mais)
10. Pensa que as mudanças que a certificação trouxe à empresa fazem sentido?

Anexo 3 – Transcrição das entrevistas

Entrevista 1

P: Fale-me um pouco sobre a sua empresa.

R: A empresa iniciou a sua atividade em 1998 na região de Aveiro. Inicialmente integrava projetos de desenvolvimento de *software* para o seu principal cliente, a PT Inovação S.A. No entanto, atualmente a empresa apresenta-se com um fornecedor de soluções à medida do cliente na área das Tecnologias de Informação, integrando três grandes áreas: *Software*, *Consulting* e *Networking*.

Neste momento a empresa conta com cerca de 49 colaboradores, sendo que 30 trabalham em regime de *outsourcing* nas instalações da PT Inovação.

É uma empresa certificada pela norma NP EN ISO 9001:2000, no âmbito da Conceção, Desenvolvimento, Instalação e Manutenção de Sistemas de Informação. Em 2009, obteve a certificação pelo referencial NP 4457:2007. O âmbito da sua certificação é a “Inovação de Produto, Processo e Organizacional ligada à Conceção, Instalação e Manutenção de Sistemas de Informação”. Em 2011, obteve certificação na norma ISO/IEC 27001 - Sistema de Gestão da Segurança de Informação e, em 2012, fizemos também na norma NP4427 - Sistemas de Gestão de Recursos Humanos.

P: Porque razão a empresa decidiu investir na implementação de uma certificação?

R: Apesar de ainda não estar na empresa quando se optou por implementar a ISO 9001, mas tendo acompanhado, ainda, o início do processo, uns dos objetivos era aumentar a notoriedade da empresa e assentar alguns processos internos. Achava-se, na altura, que era importante ter algumas regras e procedimentos padrão e a melhor forma de conseguir isso é ter algo que nos obrigasse a agir de determinada forma, como é o caso das certificações. Nesta altura, a ISO 9001 era muito falada e muitas empresas já estavam a fazer a

certificação e, uma vez que temos um *software* que apoia sistemas de gestão tinha todo o sentido fazer também esta certificação.

No que diz respeito à NP 4457, veio um pouco no seguimento da ISO 9001. Foi criado um núcleo de IDI na empresa entre 2007 e 2008, estando um colaborador a fazer investigação, vigilância tecnológica, desenvolvimento de novos produtos e com esta norma conseguimos alinhar todo este processo com os processos já criados para a ISO 9001. Grande parte do trabalho, desde os processos básicos, à documentação, já estava criado, logo tivemos apenas de estruturar alguns pontos mais específicos como a bolsa de ideias, vigilância e gestão de projetos de IDI.

Relativamente à ISO 27001, esta foi encarada mais como um desafio para a empresa. Como estávamos a desenvolver o uebe.Q, um *software* para a segurança da informação queríamos mostrar que era possível sermos uma empresa certificada com base na ISO 27001 e, ainda pelo facto de, na altura, ter surgido o projeto QuERIA, que era cofinanciado pelo MAIS CENTRO/QREN/UE o que iria permitir que o nosso investimento financeiro fosse financiado em cerca de 50%, mas era algo que já estava nos horizontes da direção por se considerar que iria ser uma norma mais forte e com maior notoriedade e impacto a nível nacional.

A NP 4427 foi igualmente vista como um desafio, mas que vinha também no seguimento da ISO 9001. Quando estivemos a analisar o que esta certificação exigia verificamos igualmente o que é que nos faltava ao nível da gestão de carreiras que era algo que queríamos implementar na empresa.

P: Que resultados/objetivos esperava atingir inicialmente?

R: Os resultados que esperávamos atingir com a ISO 27001 era criar metodologias e estruturas que nos permitissem mostrar aos clientes uma maior segurança da sua própria informação. Obviamente que também queríamos ter a informação interna da empresa em segurança mas, a informação dos clientes era o que mais nos preocupava proteger. Um dos nossos objetivos era ter uma maior valorização externa por parte desta certificação, no entanto, verificou-se, mais tarde, que não houve notoriedade nem dos nossos clientes nem a valorização da norma a nível nacional.

Ao nível dos resultados internos traçados pela empresa relativamente às quatro normas foram todos atingidos. A nível externo, a notoriedade e vantagens perante os nossos correntes que esperávamos atingir não foram alcançados e isso é mais visível na ISO 27001 e na NP 4427. Pensamos que isto se deve principalmente pela falta de divulgação e sensibilização para a importância destas normas por parte das entidades competentes.

P: De forma sucinta, descreva como foi implementada a certificação.

R: Focando-nos na implementação ISO 9001 e da ISO 27001, uma vez que estas foram as que mexeram muito com a parte processual da empresa e que exigiram maiores mudanças, numa fase inicial, dedicamo-nos um pouco ao estudo na norma, tentando identificar nos requisitos exigidos as nossas falhas e ameaças. Posteriormente, começámos a traçar algumas medidas para mitigar estas mesmas falhas, sendo que quando começamos a fase da implementação propriamente dita, muito dos requisitos já estavam implementados.

Durante este tempo tivemos o apoio de uma entidade consultora que nos ajudou a delinear os processos e foi, também, definida internamente uma equipa de duas pessoas que orientavam o processo de certificação. Estas pessoas eram o CEO da empresa e o consultor externo. Uma das coisas que nunca quisemos ter dentro da empresa foi a figura do “Responsável da Qualidade”, por acharmos que quando esta figura existe, os colaboradores vêm nela alguém que tem as ideias e que controla todo o processo, passando eles a ter um papel mais secundário. Ou seja, considerámos desde início que o responsável da qualidade retira um pouco a responsabilização dos colaboradores em geral no que toca a qualidade.

Com o decorrer do processo de implementação passamos a ser mais autónomos e assumimos uma estrutura que ainda hoje temos de três pessoas, responsáveis não pela qualidade, mas sim pelos processos com um todo garantindo a sua qualidade. Estas pessoas dividem-se entre processos operacionais que englobam a angariação de negócio e disponibilização do produto, processos de melhoria que englobam as ações corretivas e auditorias e os processos de suporte a estas atividades que englobam a gestão de pessoas e a divulgação da empresa. Esta equipa tem, assim, a visão global de todo o

funcionamento do sistema, sendo que nas auditorias caso seja necessário rever alguma forma de atuar o gestor de processo é chamado e atuam no sentido de corrigir e melhorar. Com esta forma de funcionar, sempre que era necessário mexer num determinado processo por ser exigido pela norma foi adotado também o sistema de chamar alguns colaboradores dentro de cada área consoante a especificidade e tecnicidade necessária para dar *inputs* e contributos de melhoria.

P: Quais as principais dificuldades sentidas ao longo do processo de certificação?

R: Olhando para as duas normas que mais impactos tiveram na organização, julgamos que maior dificuldade sentida foi a mudança das pessoas. Uma vez que estas eram normas muito processuais, obrigam a que todas as coisas sejam feitas segundo determinados procedimentos ou metodologias, ou seja, exige mudar a forma como as pessoas estavam a trabalhar até então. Obviamente que é mais fácil delinear metodologias que seguem a forma como as pessoas já trabalham no dia-a-dia. O grande desafio é fazer exatamente o contrário. Agora quando esta forma de trabalhar não está de acordo com o exigido pelas normas, garantindo a qualidade de todo o sistema, tem de se mudar. E é aqui que reside a grande dificuldade.

P: Como é que os colaboradores souberam da decisão de certificar?

R: Como somos uma empresa pequena não há comunicações muito institucionais. Os colaboradores vão sabendo das decisões da gestão através das reuniões gerais ou reuniões de departamento. No caso da certificação, foi comunicado aos colaboradores que iríamos avançar para a implementação, alertando-os para o facto de possivelmente terem de ser introduzidos novos processos e regras na empresa.

Fomos exigentes com eles no que respeita ao cumprimento dos processos e das regras desde o início, se calhar até exigentes demais, mas consideramos que foi algo que funcionou bem. Ou seja, é preferível apertar mais no início do processo e depois ser um pouco mais flexível, do que sermos mais benevolentes e termos problemas mais tarde.

P: Como é que os trabalhadores reagiram durante o processo de certificação? Perceberam qual era a finalidade de todos os requisitos e processos exigidos?

R: Sim, na sua generalidade os colaboradores perceberam a finalidade e a importância da certificação. No entanto tivemos alguns casos em que as pessoas criticavam apenas por criticar, mas também casos em que as pessoas criticavam e, ao mesmo tempo, apresentavam alternativas e sugestões de melhorias. Como disse anteriormente, fomos muito exigentes na fase inicial no que toca ao cumprimento das regras, principalmente na segurança da informação que a ISO 27001 exigia, mas houve alturas em que percebemos que não estava a funcionar e voltamos atrás e tentamos ser um pouco mais flexíveis de forma a conseguir motivar e sensibilizar toda a gente.

Como os colaboradores estavam a par da decisão de certificação desde o início foi mais fácil para eles, à medida que a implementação ia avançando, habituarem-se ao que lhes era exigido. Podiam não estar cientes de tudo aquilo que a norma iria envolver e a forma como o seu trabalho iria ser afetado, mas com a implementação das regras foram conhecendo gradualmente o que a norma envolvia.

P: E quanto aos trabalhadores que trabalham em regime de *outsourcing*, os processos implementados também lhes foram aplicados?

R: Com os colaboradores que trabalham em regime de *outsourcing* as coisas são um bocadinho diferentes. Obviamente que lhe foi igualmente comunicado na fase inicial e foram-lhe passados todos os processos e regras que passariam agora a ser feitos e cumpridos, como por exemplo a encriptação dos computadores, as regras de controlo de acessos, deixar a mesa arrumada quando param o trabalho, todos os processos documentados, etc. No entanto, temos de compreender que eles trabalham nas instalações do cliente e têm que obedecer às regras do próprio cliente. Chegamos a fazer algumas visitas às instalações dos nossos clientes e verificamos algumas inconformidades no cumprimento das regras. Perante isto, tentámos utilizar alguns mecanismos que os levassem a ser mais cautelosos neste tipo de situações, por exemplo,

auditorias periódicas, seleção mensal de candidatos para verificação do cumprimento das regras da empresa aplicadas ao trabalho que estão a desenvolver, entre outras, e estes mecanismos ainda continuam a ser feitos como forma de ação preventiva e de melhoria contínua.

P: Como é que estes colaboradores reagiram a este tipo de controlo mais apertado?

R: A minha perceção é que reagiram bem. Penso que o mais complicado foi o agendamento de horários compatíveis e o facto de terem de se descolar até as instalações da nossa empresa para a auditoria. Mas nunca houve atitudes de recusa. Encaram como um procedimento normal e aproveitam até para visitar os colegas que trabalham cá. Como é obvio também tivemos algumas críticas às regras implementadas, mas muito menos do que as que foram feitas pelos que trabalham aqui na empresa todos os dias. Como é fácil de perceber para os trabalhadores internos da empresa o processo de mudança foi muito mais duro do que para os trabalhadores que estão nas instalações dos clientes.

P: Há quem defenda que o modelo de certificação é demasiado burocrático? Os colaboradores tiveram esta mesma opinião?

R: No caso da ISO 9001 sim. Faziam diversas críticas ao facto de terem de documentar todos os processos e registar todo o tipo de situações, afirmando que demoravam mais tempo a preencher papelada do que propriamente a desenvolver os projetos que tinham em mãos. Foi difícil ao início conseguir que eles se habituassem a ter este tipo de comportamentos, regras e hábitos de trabalho. Mas penso que se foram mentalizando gradualmente e, em alguns casos, viram que tinham mesmo importância. Por exemplo, em casos em que tivemos a substituição de uma pessoa num determinado projeto, e pelo facto de grande maioria do que se tinha já desenvolvido estar documentado permitiu que a nova pessoa conseguisse ser mais autónoma após a sua integração.

No caso a ISO 27001 foi um pouco diferente. Não houve tantas críticas, uma vez que grande a maioria dos processos já estavam documentados. Na ISO 27001 não foi tanto a parte burocrática que custou a entrar na rotina nas pessoas, mas sim, mudar os comportamentos da rotina do dia-a-dia, como o facto de ter de

arrumar a secretária, ou bloquear o computador quando se sai do posto de trabalho, mesmo que seja apenas para ir ao WC. Este tipo de coisas é que custou mais a entrar e a corrigir.

P: Na sua perspectiva, que benefícios alcançaram com a certificação?

R: A nível interno, apesar de nos custar a habituar ao início é a passagem para a documentação, em que todos os processos e metodologias estão devidamente registados e podem ser consultados por todos os colaboradores. Em casos de entrada de novos colaboradores o facto de termos tudo documentado facilita toda a integração dos colaboradores. Outro benefício é o facto de termos os processos estruturados permitiu-nos uma estabilização da qualidade do produto e a posterior entrega ao cliente. Uma das vantagens que conseguimos através da implementação da ISO 27001 foi o maior “*awareness*” dos colaboradores para a importância da segurança da informação.

P: E quais as desvantagens?

R: Tanto na norma NP 4427 e na ISO 27001 ainda não tivemos grande retorno. Ainda existe um grande desconhecimento, principalmente no que diz respeito a esta segunda norma. Nós chegamos mesmo a ir a alguns clientes e quando dizíamos que a nossa empresa era certificada na norma ISO 27001 perguntavam-nos se era uma extensão da OSHAS 18001 ao nível da segurança. Chegamos mesmo a fazer uma crítica à SGS Global quando a divulgação e importância desta norma e até nos disseram que estava prevista uma estratégia de marketing para este referencial. A nível nacional não existe valorização da certificação em segurança da informação, sendo esta uma norma muito pesada e que requer um grande esforço quer em termos de investimento quer em termos de processos internamente exigidos.

Para além disto, a certificação é um processo que exige muita dedicação e empenho de toda a organização pois envolve procedimentos muito burocráticos e, ainda, um acompanhamento rigoroso no controlo dos processos, sendo que este tem e deve ser feito não só durante a implementação mas mesmo depois da certificação.

P: Quais as principais mudanças que a certificação trouxe à empresa?

R: Uma das grandes mudanças quando se entra num processo de certificação é a passagem para a documentação, ou seja documentar todo o conhecimento existente em termos de procedimentos e metodologias. O que existe no dia-a-dia das organizações é a passagem de conhecimento de pessoa a pessoa e com a ISO 9001 isto muda radicalmente.

Com a ISO 27001, mudou muita coisa na empresa. Ao início foi necessário sermos um pouco rígidos e apertar com os colaboradores relativamente ao cumprimento de algumas regras e mesmo comportamentos. No entanto, hoje, verificamos que esses já são feitos quase sem pensar e sem serem vistos como algo que lhes é exigido. Coisas muito simples como arrumar a mesa e tirar todos os documentos antes de ir almoçar, foi uma coisa que custou a habituar porque as pessoas estavam habituadas a ter as suas folhas de rascunho espalhados pelo seu espaço de trabalho, mas se passarmos à hora de almoço pela sala, todas as mesas de trabalho estão devidamente arrumadas. Este é um exemplo muito simples de como estas regras exigidas pela norma da segurança de informação já estão mecanizadas e introduzidas na rotina da empresa.

P: Ao longo de todo o processo de certificação sentiu falta de algum apoio na gestão da mudança?

R: Tanto na implementação da ISO 9001 e ISO 27001 tivemos sempre o apoio de uma entidade consultora que nos ajudou em todo o processo. Ajudou-nos a entender o mais básico desde o que era uma norma, como seria todo o processo de implementação, o que envolveria em termos de mudanças e quais os caminhos que podíamos percorrer. Mesmo com os colaboradores, com a ajuda que a consultora nos deu na interpretação dos requisitos da norma, foi muito mais fácil para nós direção e mesmo para os colaboradores estarmos mais sensíveis e consciencializados para a importância da qualidade e da segurança da informação. Considero que o apoio das consultoras foi fundamental no início, porque ajudou a colmatar a nossa falta de conhecimento da certificação. Esta forma de trabalhar permitiu-nos nas fases mais avançadas do processo sermos mais confiantes e autónomos.

Para além disto, também nos socorremos, ao longo do processo, de *check list* que nos ajudavam a criar e a seguir todos os passos necessários. No entanto, aquelas *check list* que são mais avançadas e padronizadas e completas não são gratuitas.

P: Na sua opinião, quais os fatores críticos de sucesso para a implementação da certificação?

R: É fundamental manter a dedicação ao longo de todo o processo. Eu costumo dizer que certificar não é difícil, o difícil é manter. É necessário manter o ritmo após ganhar o selo da certificação. Isto quer dizer que temos de manter as obrigações burocráticas, os acompanhamentos periódicos, os registos dos processos para que, na altura das auditorias, o trabalho tenha sido desenvolvido de acordo com as regras. Não podemos um mês antes da auditoria fazer o trabalho do ano todo, e estarmos a inventar registos, processos, documentos etc., até porque os auditores apercebem-se quando as coisas não são feitas em conformidade.

Para além disto, achamos que no nosso caso funcionou muito bem ter a equipa de três pessoas em que conhecíamos todos muito bem o nosso papel e funções, conseguíamos ter o controlo geral de todos os processos e onde é necessário melhorar e trabalhar mais.

Outro grande fator de sucesso é o comprometimento e envolvimento dos colaboradores ao longo de todo o processo de certificação.

Entrevista 2

P: Fale-me um pouco sobre a sua experiencia/história dentro da empresa.

R: Estou nesta empresa desde 2000, neste momento sou gestora de projetos mas já desempenhei várias funções dentro da empresa. Já estive responsável por alguns processos ligados à gestão da qualidade. Relativamente à certificação da empresa, temos quatro normas implementadas, sendo que passei por todos os processos.

P: Na sua opinião, o que levou a direção a certificar a empresa?

R: No caso da ISO 9001 penso que optaram pela certificação muito por influência da empresa consultora que fazia parte da família. Na altura estavam muito por dentro dos processos da empresa e aconselharam a direção a implementar a ISO 9001. Para além disso, o facto de estarmos a desenvolver um *software* de sistemas de gestão também levava a que fizesse sentido essa mesma implementação. Relativamente às restantes normas, penso que foi mais por exigência dos clientes.

P: O que acha que a direção espera atingir com esta decisão?

R: O que a direção esperava atingir com a certificação da ISO 9001 era que a empresa trabalhasse melhor e de forma mais organizada. Com a implementação da ISO 27001 o objetivo era garantir aos clientes que a sua informação connosco estava protegida, que não existiriam fugas ou perdas de informação.

P: Uma vez que passou por todos os processos de certificação dentro da empresa como é que os caracteriza?

R: Relativamente à implementação da ISO 9001, o processo foi mais pacífico, uma vez que na minha opinião não mexeu tanto com o dia-a-dia dos colaboradores. A norma exigia o registo e documentação de todos os processos dentro da empresa, mas isso era algo que nós já estávamos habituados. A ISO 27001 foi um processo mais complicado. Trata-se de uma norma muito exigente em termos de regras e metodologias.

P: Fale-me um pouco de como é que os trabalhadores souberam da decisão de certificar a empresa.

R: No caso da ISO 9001, como foi a primeira e aconteceu em 2004 já não me recordo como é que soubemos dessa decisão. Como alguns colaboradores da entidade consultora estavam connosco na empresa devido ao desenvolvimento do uebe.Q toda a comunicação foi mais ou menos intuitiva, nada de formalidade, uma vez que trabalhávamos todos em conjunto. No caso da ISO 27001 a direção comunicou a todos os colaboradores que iríamos avançar para o processo de

certificação. Tivemos uma reunião geral sobre o tema da segurança da informação, o que era e em que consistia e também quais seriam as principais mudanças.

P: Como é que os colaboradores reagiram a essa decisão?

R: No início não houve qualquer problema ou discórdia quanto a decisão. Penso que estávamos todos alinhados, colaboradores e direção, quanto ao sentido da certificação, principalmente da ISO 27001. Penso que a grande resistência, ou crítica reside nas regras do dia-a-dia e toda a burocratização exigida. Nós colaboradores, achamos todas essas regras aborrecidas e que muitas vezes não fazem sentido. Normalmente, conversamos entre nós e concluímos que já tínhamos tantos mecanismos de controlo que não percebemos o porquê de existirem mais ainda. A empresa não tem assim uma informação tão importante ou sigilosa que seja necessários tantos meios de segurança. Relativamente à ISO 9001 os colaboradores queixavam-se que gastavam mais tempo com estas novas burocracias do que gastavam a fazer da forma como faziam antes.

P: O que é que a direção fez para envolver os trabalhadores?

R: Ao longo de todos os processos de certificação das quatro normas os colaboradores sempre foram ouvidos e envolvidos. Sempre fomos convidados e mesmo incentivados a darmos sugestões de melhorias. Houve sempre esta abordagem na empresa em ouvir e envolver os colaboradores.

P: Na sua perspetiva, quais foram as principais mudanças que a certificação trouxe à empresa?

R: Com a implementação das normas o volume de burocracia aumentou significativamente. E houve ainda um controlo excessivo de mecanismos por causa da implementação da ISO 27001, desde controlo de acessos, encriptação dos computadores, as mesas arrumadas, bloqueio dos computadores sempre que se sai do posto de trabalho, etc.

P: Na sua opinião que vantagens ou benefícios é que a certificação trouxe a empresa?

R: Em termos de vantagens e benefícios alcançados através da implementação da ISO 9001, consideramos que foram a melhoria dos processos e das metodologias. Para além disso o facto de termos tudo bem documentado ajuda muito no processo de entrada de novos colaboradores. No caso da 27001, não vejo que a implementação tenha trazido grandes vantagens. A norma é demasiado exagerada em termos de regras e controlos.

P: Durante todo o processo de certificação que tipo de formação tiveram?

R: No início tivemos uma reunião geral de formação sobre o que era a norma, o que envolvia, que mudanças trazia à empresa e penso que esta formação é fundamental para que os colaboradores percebam de que forma o seu trabalho vai ser afetado. Ao longo do processo a equipa responsável pela certificação também esteve sempre disponível para tirarmos dúvidas, dar-nos sugestões e foram acompanhando a evolução de todo o processo.

Entrevista 3

P: Fale-me um pouco sobre a sua empresa.

R: A minha empresa dedica-se atualmente ao desenvolvimento de *software*, serviços de comunicação e serviços de contabilidade. Criada em 1995 tinha como objetivo o desenvolvimento de *software*, a prestação de serviços de consultoria de sistemas de informação e a comercialização de produtos informáticos. Em 2006 foi criado o gabinete de contabilidade.

A empresa tem atualmente 12 colaboradores distribuídos por 5 departamentos/áreas distintas. Os setores de atividade dos clientes da empresa são essencialmente, o metalomecânico, os serviços e a distribuição, sendo que os principais clientes se localizam no Norte e Centro do país, e são na sua maioria Pequenas e Médias Empresas.

A empresa encontra-se certificada pela APCER de acordo com a norma ISO 27001 desde 5 de Setembro de 2012.

P: Porque razão decidiu certificar a empresa?

R: Preocupamo-nos com os clientes e também com a qualidade dos produtos que comercializamos e serviços que prestamos. A empresa presta serviços onde trabalha diretamente com informações privadas das empresas, como é o caso da assessoria de contabilidade, cópias de segurança, e outras, sendo importante garantir a confidencialidade dessa informação aos clientes. Por essa razão encontra-se num processo contínuo de melhoria, que foi reconhecido a 5 de Setembro de 2012, quando obteve certificação da APCER no que se refere à ISO/IEC 27001, relacionada com a certificação de sistemas de gestão de segurança de informação.

A certificação é importante para a empresa pois transmite segurança aos clientes, em relação à informação que disponibilizam à empresa. Os clientes ficam a saber que existe na empresa um Plano de Continuidade de Negócio, que pretende proteger o cliente e a sua informação caso exista no mercado algum contratempo que nos obrigue a parar de prestar serviços. É perceptível a confiança que os clientes adquirem ao esperar que estarão (tal como os seus dados) salvaguardados em caso de rutura da empresa, sendo este fator essencial na relação de confiança e lealdade com a empresa.

P: Que resultados/objetivos esperava atingir inicialmente?

R: Os resultados que esperávamos alcançar eram sobretudo virados para o cliente e para a imagem externa da empresa. Como somos uma empresa que trabalha com a informação privada e confidencial dos nossos clientes o que esperávamos atingir com a implementação da ISO 27001 era essencialmente a segurança da informação, dando aos clientes à máxima segurança e confiança nos nossos serviços. Para além disto, queríamos que os processos implementados garantissem não só a confidencialidade da informação como também a disponibilidade e integridade da mesma.

Esta implementação iria permitir ao longo do processo identificarmos a nossa falhas internas e aquilo que poderíamos corrigir na nossa forma de atuar com a informação que temos em mãos levando, assim, a uma análise de risco mais consistente. Outro dos resultados que esperávamos atingir era a criação de um plano de continuidade do negócio, que permitisse que os clientes ficassem a

saber que existe na empresa um Plano de Continuidade de Negócio, que pretende proteger a empresa, a sua informação caso exista algum contratempo no mercado que nos obrigue a parar de prestar serviços.

P: De forma sucinta, descreva como foi implementada a certificação.

R: Numa fase inicial destacamos uma equipa que ficaria responsável por todo o processo de implementação da norma ISO 27001. Esta equipa era constituída por três pessoas que acompanhariam a certificação e fariam a ponte de ligação entre a direção, os colaboradores e a entidade consultora que nos auxiliou no processo. Após os colaboradores saberem da nossa decisão de certificar a empresa segundo a segurança da informação, passamos a fase da formação, mais concretamente pelo conhecimento profundo da norma, dos requisitos exigidos e o que iria envolver no futuro. Paralelamente, fizemos uma análise interna da empresa com vista à identificação dos nossos pontos fortes e fracos no que toca a segurança da informação, e aquilo que deveríamos melhorar. Esta identificação das falhas que estávamos a cometer permitiu-nos fazer uma análise de risco conhecendo que tipo de informação poderíamos estar a perder, ou não mantínhamos totalmente segura. Durante estas fases tivemos sempre o apoio da entidade consultora que nos mostrou diferentes perspetivas, formas de análise e quais aos vários caminhos que poderíamos seguir. Posteriormente, passamos a fase de implementação dos novos processos e regras a serem cumpridas que iam de acordo com o exigido pela norma. Fizemos várias reuniões internas, reunindo a direção, a equipa responsável e os colaboradores de acompanhamento e estruturamos os processos internos. Após a implementação dos mesmos, passámos à fase de auditoria, cuja entidade certificadora auditou toda a conformidade segundo a norma analisou todos os processos criados e sugeriu sempre que necessário melhorias, disponibilizando as informações necessárias para a implementação de ações corretivas.

P: Quais as principais dificuldades sentidas ao longo do processo de certificação?

R: A implementação da ISO 27001 é muito exigente por se tratar de uma norma muito pesada no que toca às regras e procedimentos requeridos. Como se

trata de uma norma que visa garantir a segurança da informação da empresa e dos clientes é necessário fazer um grande investimento em material relacionado com a segurança como é o caso equipamentos de controlo de entradas, controlos de acesso, etc.

Para além da exigência da norma, todo o processo de implementação é muito burocrático, coisa que os colaboradores não veem com bons olhos. Muitas vezes recebemos críticas, em que afirmavam que perdiam muito tempo com registos que não serviam para nada ou que pouca importância tinham para o trabalho que estavam a desenvolver, acabando apenas por atrasar os timings.

Durante o processo, sentimos também alguma dificuldade em que os colaboradores respeitassem e entendessem sempre o porque de determinadas regras serem tão apertadas.

P: Como é que os colaboradores souberam da decisão de certificar?

R: Os colaboradores foram informados logo desde o início sobre a nossa intenção de avançar para um processo de certificação segundo a ISO 27001. Tendo em conta a nossa área de trabalho era algo que para eles também fazia todo o sentido, pelo que não houve ninguém que não concordasse ou não se refletisse nesta decisão. Obviamente que na fase inicial tanto a direção como os colaboradores não têm total noção do que a implementação da norma irá envolver nem de que forma irá afetar o trabalho de cada um. Tendo isso em conta, optamos por fazer uma transmissão direta e pessoal do que ia acontecer, através de uma sessão geral de esclarecimentos e dúvidas com todos os colaboradores em que esteve presente a entidade consultora que nos acompanhou ao longo do processo de implementação. Desta forma, foi possível fazer uma troca de impressões entre todos sobre o que a norma exigia. Considero que assim, conseguimos envolver todos os colaboradores e motiva-los para o processo futuro.

P: Como é que os trabalhadores reagiram durante o processo de certificação. Porquê?

R: Qualquer processo de mudança origina sempre algumas críticas e resistências dentro da empresa. Obviamente que tivemos algumas críticas

durante o processo, principalmente no cumprimentos de algumas regras mais burocráticas que a norma exigia como é o caso do controlo de acessos, ou não se poder deixar nada em cima das mesas quando não estamos no posto de trabalho, mas não houve nenhuma situação extrema. E mesmo nestes casos tentávamos sempre fazer perceber o porquê de termos de agir desta forma. No geral, consideramos que o balanço foi positivo e que os colaboradores reagiram bem. Tivemos sempre a preocupação de manter todas as pessoas informadas e que levou a que eles cooperassem ao longo de todo o processo de implementação, dando até algumas sugestões de melhorias. Como não somos uma empresa muito grande tornou-se mais fácil envolvê-los e motivá-los sempre que necessário.

P: Na sua perspetiva, que benefícios alcançaram com a certificação?

R: Eu diria que os grandes benefícios que alcançamos com a certificação da norma ISO 27001 ao nível interno foi o facto de sentirmos dentro da empresa que a informação que possuímos está mesmo em segurança, que cumprimos todos os requisitos exigidos e conseguirmos passar essa mesma confiança aos nossos clientes, melhorando a nossa imagem, externa. Para além disto, acho que a norma também nos trouxe à empresa uma maior capacidade de organização e o facto de termos tudo documentado simplifica muito mais os nossos processos internos sendo que todos os colaboradores podem inteirar-se de qualquer projeto a qualquer altura. Por fim, sinto que estamos e também que a empresa está mais bem preparada para qualquer situação menos boa que aconteça no futuro.

P: E quais as desvantagens?

R: A única desvantagem que encontro nesta certificação é mesmo o investimento financeiro que é necessário em termos de material necessário para garantir a segurança da informação. Os equipamentos são muito caros e mesmo a própria certificação também envolve o investimento financeiro significativo.

P: Quais as principais mudanças que a certificação trouxe à empresa?

R: A certificação relativa à ISO/IEC 27001 reflete-se na empresa principalmente através da organização interna da empresa, devido à existência de

uma monitorização permanente dos processos produtivos da empresa. Com origem no processo de certificação, toda a informação de clientes que é armazenada, gerida, processada e transmitida por nós é administrada tendo em conta os aspetos da confidencialidade, disponibilidade e integridade. Estes são os três pilares em que se baseia a gestão da informação da empresa. Através da confidencialidade pretende-se garantir que apenas as pessoas devidamente autorizadas, têm acesso à informação dos clientes. A disponibilidade prevê que toda a informação que seja requerida por entidades autorizadas lhes seja concedida. Por último, com a integridade pretende-se certificar que a informação que se encontra à guarda da empresa não é adulterada.

Para além disto, a certificação trouxe-nos também uma maior consciência do risco.

P: No geral, como é que a empresa reagiu a essas mudanças?

R: Reagiu bem. Obviamente com algumas alterações de comportamento ao longo do processo, uma vez que não se consegue manter sempre o mesmo nível de motivação e comprometimento, tanto da direção como dos colaboradores. Mas na sua generalidade o processo de adaptação às novas regras e mudanças correu bem e sem complicações. Consideramos que temos uma boa capacidade de adaptação.

P: Ao longo de todo o processo de certificação sentiu falta de alguma ferramenta de apoio na gestão da mudança?

R: Não.

P: Na sua opinião, quais os fatores críticos de sucesso para a implementação da certificação?

R: Eu diria que existem três fatores que são fundamentais para que o processo de certificação tenha sucesso:

-Apoio incondicional da gestão de topo – é fundamental que a direção esteja alinhada ao longo de todo o processo e que apoie toda a equipa na análise dos processos existentes e reformulação dos mesmos.

-Motivação da equipa e restantes colaboradores – uma vez que tínhamos uma equipa responsável pela implementação da norma é necessário fazer o seu acompanhamento e motivação ao longo do processo, não descurando dos restantes colaboradores que também necessitam de ser envolvidos no processo de mudança a igualmente motivados para se sentirem comprometidos.

-Sentir a necessidade de reorganizar os processos alvos de certificação – é fundamental que haja um sentido de urgência e necessidade de se mudar os processos existentes de forma a melhorá-los. Se acharmos que a forma como estamos a fazer é a mais correta e que tudo corre bem é muito mais difícil demonstrar aos colaboradores a necessidade da certificação e as suas mais-valias.

Entrevista 4

P: Fale-me um pouco sobre a sua empresa.

R: A empresa é especializada na criação de soluções de *software* e *hardware*, desenvolvidas à medida. A sua filosofia assenta numa relação próxima com os seus clientes, pois só assim se conseguem atingir os objetivos de excelência a que a empresa se propôs atingir. Aproximar o cliente – que conhece o problema – do projetista – que conhece a solução – resulta no desenvolvimento de soluções ajustadas inteiramente às necessidades específicas de cada cliente.

Empresa criada em Janeiro de 1999, nasceu no seio da Universidade de Aveiro, na designada Incubadora de Empresas, e tem mantido, até hoje, estreitas ligações com a Instituição que a viu nascer, nomeadamente com o DETUA / SED – Grupo de Sistemas Eletrónicos Distribuídos do Departamento de Eletrónica e Telecomunicações da Universidade de Aveiro e com a grupUNAVE – Inovação e Serviços, Lda.

Com um crescimento anual que, nos últimos anos, se tem situado muito acima da média nacional, esta empresa “ganhou asas” e tem vindo a contrariar as tendências da Economia nacional, graças a uma gestão sólida, a uma forte aposta em soluções tecnologicamente comprovadas e um leque diversificado de produtos e soluções, que dão uma resposta eficaz às principais preocupações do

seu vasto mercado: as questões de segurança e o aumento de eficiência nos serviços.

A atividade da empresa distribui-se por diversas áreas de competência, nomeadamente:

- Identificação Eletrónica;
- Comunicações;
- Embedded Systems.

Atualmente a empresa conta com 32 colaboradores e atua nos mercados Português, Angolano e Brasileiro.

P: Qual foi a primeira certificação implementada na empresa?

R: A primeira implementação foi em IT Mark, em Outubro de 2012 e posteriormente em Dezembro do mesmo ano na NP4457.

P: Porque razão decidiram certificar a empresa?

R: A empresa sentiu a necessidade de transpor para o papel o que era realizado no terreno e difundir essa informação a todos os seus colaboradores, surgindo assim a necessidade de certificar o sistema de qualidade da empresa através da ISO 9001.

Conseguindo melhorar os processos internos iríamos certamente conseguir desenvolver *software* à medida dos nossos clientes, prestando um serviço de melhor qualidade, envolvendo-os no processo de criação e desenvolvimento conseguindo, desta forma, ir de encontro às suas expetativas, que se traduziria numa maior satisfação dos nossos clientes.

Com a oportunidade de ajuda de um projeto financiado, o projeto QuERIA, em parceria e apoio da Inova-Ria, surgiu a possibilidade de se certificar na NP4457 e em IT Mark, acabando assim por ainda não ser uma empresa certificada na ISO 9001. Contudo, conseguimos o nosso objetivo inicial que era o de sistematizar os processos que já eram efetuados na prática e que todos os colaboradores se guiassem pelos mesmos.

P: Que resultados/objetivos esperava atingir inicialmente?

R: Inicialmente esperávamos que as práticas da empresa que eram efetuadas de uma forma informal e não sistemática fossem colocadas em processos e procedimentos para que todos os colaboradores pudessem trabalhar da mesma forma. Sentíamos que os vários departamentos trabalham de forma descoordenada e sem organização e sem tentar perceber aquilo que para nós é essencial que são os requisitos dos nossos clientes. Não havia qualquer tipo de registos ou processos documentados, e não trabalhávamos de forma alinhada e como um todo. Era exatamente isto que esperávamos corrigir com a implementação da ISO 9001, mas que conseguimos atingir com a NP 4457 que estrutura exatamente os processos para empresas do nosso setor de atividade.

P: De forma sucinta, descreva como foi implementada a certificação.

R: Tanto na implementação do IT Mark como da NP 4457 a empresa contou a ajuda de duas empresas consultoras que acompanharam todo o processo de implementação. Estas encontravam-se sensibilizadas para o facto de a empresa querer colocar no papel o que fazia no dia-a-dia, por isso a implementação foi basicamente adaptar os processos e procedimentos que já se encontravam em produção e incluir o que era exigido pelas normas.

Nesta fase inicial procedeu-se à análise da empresa e dos seus processos existentes, identificando os nossos pontos fortes e fracos e os que teríamos estruturar ou ajustar de forma diferente, de acordo com as normas. Foram feitas algumas sessões de acompanhamento juntamente com a entidade consultora e sessões de formação no Porto no que toca ao IT Mark, pelo facto de existirem poucas empresas certificadas segundo este referencial de qualidade, à qual os nossos colaboradores não assistiram.

Depois disto, foi destacada uma *task-force* responsável pela implementação das normas, da qual eu fazia parte, e que acompanhou todo o processo e dirigiu os trabalhos no que respeita a estruturação dos processos que deveriam ser reajustados e melhorados para que fossem implementados e seguidos por todos os colaboradores.

Após esta implementação tivemos as fases de auditoria com a entidade certificadora que auditou toda a conformidade dos processos e indicou algumas ações corretivas.

P: Quais as principais dificuldades sentidas ao longo do processo de certificação?

R: As principais dificuldades sentidas foram a falta de colaboração, numa fase inicial, por todos os colaboradores, pois as certificações foram encaradas como mais burocracia, e a falta de disponibilidade dos responsáveis dos processos em ajudar a descrever os processos como eles eram efetuados.

A dificuldade de aquisição de novo *software* para apoiar a certificação em IT Mark foi minimizada pelo facto de este encontrar inserido no projeto QuERIA que apoiou financeiramente o projeto.

P: Como é que os colaboradores souberam da decisão de certificar?

R: A decisão foi comunicada a todos os colaboradores pelo Direto-Geral da empresa na fase de arranque de implementação da certificação em IT Mark, que pediu a colaboração e dedicação de todos. Foi pedido ao Diretor de engenharia e desenvolvimento de *software* e a colaboradores analistas de sistemas que integrassem a *task force* que ficaria responsável pelo processo de implementação da norma, incentivando os restantes colaboradores a darem os seus contributos. No geral a comunicação da decisão correu bem e sem grandes complicações, que na minha opinião se deveu um pouco ao facto dos colaboradores não perceberem ou desconhecerem de todos os impactos futuros e os que envolve um processo de certificação.

P: Como é que os trabalhadores reagiram durante o processo de certificação?

R: Inicialmente, os colaboradores não contribuíram muito para a certificação, pois encararam as certificações como sendo um processo burocrático e que os sobrecarregaria com mais trabalho e não traria valor acrescentado à empresa.

Para que o processo não fosse tão burocrático, utilizámos a ferramenta *Redmine* para dar suporte a grande parte das exigências normativas e assim desmistificar a ideia de que uma certificação iria ser muito burocrática e não traria valor acrescentado para o bom funcionamento da empresa.

Com o decorrer do processo os colaboradores foram colaborando com o sistema que se encontra implementado, tanto com a certificação IT Mark como com a NP 4457, e realmente consideram que as certificações foram uma mais-valia para toda a empresa.

No entanto, só passado um ano após a decisão de implementar as normas é que toda a empresa começou a internalizar os novos processos e a trabalhar segundo os requisitos exigidos.

P: O que poderia ter feito para reagirem melhor?

R: Poderia ter sido efetuado um esforço por parte da equipa que ajudou na implementação das certificações em envolver efetivamente os colaboradores que iriam ser responsáveis pelos processos e poderia ter sido efetuada uma ação de sensibilização por parte das empresas consultoras modo a sensibilizar todos os colaboradores, explicando concretamente em que é que consistia a certificação, quais as principais mudanças e de que forma o trabalho de todos iria ser afetado.

P: Há quem defenda que o modelo de certificação é demasiado burocrático? Qual é a sua opinião?

R: Inicialmente quando se começou a pensar em como iríamos implementar todos os requisitos normativos, chegamos à conclusão que realmente o processo iria ser muito burocrático e decidimos que não queríamos isso para nós e desistir das certificações estava completamente fora de questão. Por isso decidimos centralizar tudo na ferramenta *Redmine*, que já era usada na empresa, para gerir os projetos de desenvolvimento. Assim, conseguimos desburocratizar as certificações.

P: Na sua perspetiva, que benefícios alcançaram com a certificação?

R: Internamente, foi melhorada a comunicação entre todos os departamentos, havendo maior alinhamento entre as diversas atividades. O

trabalho realizado não era tão distante e desconhecido, sendo que os colaboradores passaram a perceber melhor como trabalham os outros departamentos, o que fazem e como contribuem para a nossa atividade principal.

Especialmente, melhorámos a especificação dos requisitos dos nossos clientes, passando a envolvê-los na validação dos mesmos. Antes da certificação as especificações não eram tão esmiuçadas como são atualmente, sendo que agora os clientes têm de as validar antes de começarmos a desenvolver.

Para além disso, penso que conseguimos criar um clima de partilha de conhecimento entre os colaboradores, onde eles puderam participar da análise da organização e restantes atividades do processo de certificação dando os seus contributos e sugestões de melhorias. Este foi claramente um benefício interno, pois conseguimos ter colaboradores mais motivados e empenhados ao longo de todo o processo.

Externamente, conseguimos distinguir-nos dos nossos concorrentes, pois somos certificados em algo que eles não são e fomos uma das primeiras empresas a serem certificadas em IT Mark em Portugal.

P: E quais as desvantagens?

R: Não encontramos desvantagens nas certificações.

P: Quais as principais mudanças que a certificação trouxe à empresa?

R: A certificação em IT Mark contribuiu para melhorar o processo de desenvolvimento e olhar para aspetos que antes não olhávamos, melhorando assim, dia-a-dia os processos da empresa e, consequentemente, os nossos produtos e, fez com que melhorasse a comunicação entre departamentos.

Para além do que já foi mencionado sobre a certificação em IT Mark a certificação na NP 4457, trouxe a gestão do conhecimento, a gestão das interfaces e a estimulação da criatividade dos colaboradores. Assuntos que antes eram efetuados esporadicamente e sem serem disseminados a todos os colaboradores.

P: No geral, como é que a empresa reagiu a essas mudanças?

R: Na fase inicial houve, como já era de esperar, algumas críticas principalmente no que toca aos processos burocráticos. Isto deveu-se fundamentalmente, ao facto de os colaboradores terem sido informados das mudanças que iriam ocorrer e que esta parte mais burocrática que as normas exigiam era fundamental para a reestruturação da empresa e para trabalharem de forma melhor e sincronizada. No entanto, com o decorrer do processo os colaboradores, independentemente do departamento, reagiram bem às mudanças que foram sendo introduzidas gradualmente no âmbito de ambas as certificações.

P: Ao longo de todo o processo de certificação sentiu falta de alguma ferramenta de apoio na gestão da mudança?

R: A única coisa que poderíamos ter efetuado melhor seria as ações de sensibilização a todos os colaboradores antes de iniciarmos as certificações.

P: Se sim, que tipo de ferramenta acha que seria útil?

R: Ações de sensibilização efetuadas pelas empresas consultoras a todos os colaboradores com o intuito de os clarificar sobre as certificações.

P: Na sua opinião, quais os fatores críticos de sucesso para a implementação da certificação?

R: Os fatores que no nosso caso foram importantes para a implementação das certificações foram:

- A qualificação da equipa que ajudou na implementação;
- A motivação da Direção;
- Os colaboradores da empresa serem jovens e não muito relutantes à mudança;
- Dinâmica da empresa;
- O bom acompanhamento das empresas consultoras.

Entrevista 5

P: Fale-me um pouco sobre a sua experiencia/história dentro da empresa.

R: Sou engenheiro de *software* aqui na empresa já há alguns anos, faço parte do departamento de desenvolvimento da empresa, estando em contacto direto com os nossos clientes procurando criar soluções à medida das suas necessidades. Relativamente ao processo de certificação da empresa acompanhei de muito perto a implementação do IT Mark e da NP 4457 bem como todas as mudanças pelas quais a empresa passou.

P: Na sua opinião, o que levou a direção a certificar a empresa?

R: O processo de certificação era algo que estava nos horizontes e objetivos estratégicos da empresa já há algum tempo. Como trabalhadores e, incentivados pela Direção, sempre procurámos ferramentas e métodos que permitissem melhorar a qualidade dos nossos serviços, no entanto, não existia um alinhamento interno, nem processos devidamente sistematizados para que todos se guiassem ao longo do seu trabalho. Acho que esta foi a principal razão pelo qual se avançou para a certificação. Inicialmente, estava prevista a implementação da ISO 9001 que traria maior organização dos processos e uma melhoria da comunicação interna à empresa, mas entretanto, surgiu a oportunidade de participarmos num projeto de certificação de PME financiado e desenvolvido pela Inova-Ria, o projeto QuERIA, e que previa a certificação segundo os referenciais do IT Mark e da NP 4457 e alterou-se um pouco a estratégia da empresa, pelo facto de podermos beneficiar do financiamento deste projeto e atingir os mesmos objetivos.

P: O que acha que a direção esperava atingir com esta decisão?

R: A Direção esperava conseguir sistematizar os processos existentes dentro da empresa e, principalmente, que os vários departamentos trabalhassem de forma coordenada, tentando perceber melhor aquilo que é fundamental para nós, ou seja, as necessidades dos nossos clientes.

P: Na sua opinião que vantagens ou benefícios é que a certificação trouxe a empresa?

R: A implementação do IT Mark permitiu que analisássemos os nossos processos internos de desenvolvimento de *software* e trabalhássemos mais em

torno das necessidades dos nossos clientes. Por vezes os clientes têm a ideia que pelo facto de desenvolvermos *software* que não se traduz propriamente numa coisa física, podemos fazer alterações constantemente até chegar aquilo que se quer realmente. Mas a verdade é que não é bem assim, nós engenheiros não podemos andar sempre a experimentar várias possibilidades, perdemos tempo e recursos com isso e esta era uma dificuldade que tínhamos com os nossos clientes e que não sabíamos bem como gerir. Neste âmbito, o processo de certificação do IT Mark chamou-nos à atenção para a questão da especificação do cliente, documentando exaustivamente as suas necessidades e requisitos. Desta forma, conseguimos satisfazer as suas necessidades sem aumentar os custos de desenvolvimento e ficamos todos a ganhar. Este novo método permite um maior envolvimento do cliente na fase de especificação e no desenvolvimento dos produtos.

Para além disto, com a implementação deste referencial reforçámos a utilização de uma plataforma de gestão, o *Redmine*, onde são introduzidas e geridas todas as tarefas necessárias, permitindo um maior controlo de todos os projetos.

P: Consegue identificar alguma desvantagem da certificação?

R: Não é propriamente uma desvantagem, mas com a implementação destas normas, o trabalho burocrático aumentou, bem como os custos de gestão de projetos. No entanto, permitiu-nos ao mesmo tempo melhorar o cumprimento de prazo de entrega e ter um controlo mais eficiente de todos os projetos, que se traduz numa maior responsabilização da empresa perante o cliente.

P: Fale-me um pouco de como é que os trabalhadores souberam da decisão de certificar a empresa.

R: A decisão foi comunicada a todos os colaboradores pelo Diretor-Geral da empresa na fase de arranque de implementação da certificação em IT Mark, que pediu a colaboração e dedicação de todos. Entretanto foi criada uma *task force* responsável pela implementação da norma, a qual teve algumas reuniões com diversos colaboradores procurando que estes dessem *inputs* e sugestões de melhoria.

P: Como é que os colaboradores foram reagindo ao longo do processo de certificação?

R: Nem sempre vimos com bons olhos os processos que exigiam mais burocracia, como a documentação e os registos, mas acho que com o tempo fomos percebendo as vantagens que traziam, principalmente na especificação das necessidades dos clientes e também pelo facto de termos percebido que, desta forma, todos os departamentos começaram a comunicar melhor entre si. Penso que o facto de não existir uma rutura entre aquilo que fazíamos antes e o que passámos a fazer também ajudou muito. Como nós já fazíamos alguns dos processos exigidos pelas normas, foi apenas aprofundar e sistematizar a sua utilização, no entanto demorou sempre um bocadinho a internalizar estes hábitos. Mas considero que aconteceu tudo de forma gradual, embora as vezes ainda exista sempre aquela atitude de resolver o problema e saltar a parte de documentar.

P: Na sua perspetiva, quais foram as principais mudanças que a certificação trouxe à empresa?

R: A grande mudança que a certificação trouxe a empresa, foi a forma como o cliente passou a ser envolvido no nosso processo de desenvolvimento e, ainda, a forma como a empresa começou a comunicar internamente e o envolvimento de todos os colaboradores.

P: No caso de a direção optar por avançar para novos processos de certificação como é que acha que os colaboradores vão reagir?

R: Na minha opinião, se avançarmos para a implementação da ISO 9001 que é aquela que está nos objetivos mais próximos da empresa, penso que na sua generalidade os colaboradores vão reagir bem. Em termos de processos existem poucas coisas que teremos de fazer a mais, ou até nem teremos de mexer em nada, pelo que não será demasiado maçador. A gestão dos projetos através da utilização do *Redmine* já incentiva a que tudo esteja registado e que os colaboradores já estejam familiarizados com esta forma de trabalhar. Penso que

aquilo que teremos de afinar é basicamente clarificar alguns processos que fazemos muitas vezes de forma intuitiva e informal e algumas questões mais técnicas que têm a ver com a avaliação. Será mais um trabalho administrativo, pelo que considero que os colaboradores não tenham qualquer resistência a um novo processo de implementação desta nova norma.

Entrevista 6

P: Fale-me um pouco sobre a sua empresa.

R: A minha empresa é sediada em Aveiro e foi constituída em Dezembro de 1994 com a atividade inicial a prestação de serviços para o mercado das telecomunicações, ou seja, inicialmente a atividade da empresa era essencialmente prestar serviços a um único cliente que era PT Inovação.

Com o passar dos anos, fomos adquirindo uma larga experiência em diferentes tecnologias usadas no desenvolvimento de sistemas de gestão e controlo de redes. Atualmente desenvolve soluções tecnológicas à medida dos seus clientes nas áreas da gestão documental e gestão do conhecimento, criando soluções inovadoras e de referência no mercado. Os nossos principais clientes são a PT Inovação, Microsoft, Martifer, e a Randstad. Conta atualmente com cerca de 70 colaboradores, sendo que alguns deles trabalham em regime de *outsourcing* nas instalações dos nossos clientes.

P: No âmbito da certificação qual foi a primeira norma implementada na empresa?

R: A empresa atualmente é certificada segundo três referenciais de qualidade: a ISO 9001 que foi implementada em 2009, a NP 4457 que foi implementada em 2011 e a NP 4427 que foi implementada em 2013.

P: Porque razão decidiram certificar a empresa segundo estes referenciais?

R: No caso da ISO 9001 decidimos avançar para o processo de implementação por ser uma norma de grande abrangência em termos de processos organizacionais. Na altura, os processos da empresa não estavam

sistematizados nem organizados pelo que achamos por bem contemplar logo toda a empresa num primeiro processo de certificação.

No caso da NP 4457 e NP 4427, avançamos para a certificação pelo facto de as considerarmos especializações dentro da própria ISO 9001. Uma vez que já tínhamos os processos criados e sistematizados, e o trabalho exigido era apenas afinar pequenas coisas, fazia todo o sentido avançar para a implementação destas duas normas.

Outro fator que pesou na nossa decisão foi o facto de a NP 4457 ter sido financiada em cerca de 50% pela participação no Projeto QuERIA, desenvolvido na altura pela Inova-Ria, representando um peso mais leve em termos de investimento para a empresa.

P: Que resultados/objetivos esperava atingir inicialmente?

R: O que esperávamos atingir com a implementação da ISO 9001 era essencialmente maior organização da empresa, ou seja, normalizar um conjunto de práticas e documentos internos para que todos os colaboradores da empresa pudessem seguir, ou seja atingir uma maior padronização organizacional.

Para além disto queríamos também encontrar e padronizar métricas, de forma a termos uma melhor análise interna. Por exemplo, conseguir saber a quantidade de testes que falham na nossa área de produção, percentagem de propostas ganhas relativamente aquelas que fazemos para, assim, podermos orientar melhor o nosso esforço comercial.

A nível mais externo, como temos uma área de *outsourcing*, para avaliar a satisfação do nosso cliente temos de avaliar o desempenho dos colaboradores e era exatamente aqui que queríamos evoluir, passando a ter um método de avaliação mais sistematizado e eficiente que nos permitisse de forma indireta medir a satisfação do cliente relativamente ao serviço que lhe estamos a prestar.

No caso da NP 4427, o que esperávamos atingir era exatamente aprofundar mais a área de avaliação de desempenho que já tinha sido iniciada com a ISO 9001, tentando perceber essencialmente como é que os nossos colaboradores vêm a organização onde estão inseridos.

P: De forma sucinta, descreva como foi implementada a certificação.

R: No caso da ISO 9001, por ser a primeira e a que envolveu maiores mudanças, todo o processo foi muito duro.

No primeiro ano, após ter sido feita a comunicação geral, começamos a trabalhar na implementação, mas não tivemos praticamente progressos. Perante isto, percebemos internamente que para avançar com o processo de implementação iríamos necessitar de uma pessoa a *full time* nesta atividade e concentrada em todos os esforços que são necessários fazer passando, assim, à contratação de uma pessoa que ficou responsável pela implementação.

Após a contratação começou, então, haver uma maior dinâmica, sendo que esta pessoa ficou responsável pela qualidade, havendo juntamente outros responsáveis pelos processos, mas esta pessoa que foi contratada acompanhou todas as fases do processo de certificação. Tivemos também o apoio de uma entidade consultora que nos ajudou na fase inicial, principalmente na análise interna da empresa dos processos existentes e da forma como trabalhávamos. Este acompanhamento foi bastante importante para nós porque nos direcionou durante o processo, ajudou-nos a pensar nos vários caminhos a seguir sem nunca desleixarmos a nossa atividade principal.

Depois da implementação, ou seja, de redefinirmos os nossos processos, criarmos os que estavam em falta, sendo que esta representava a fase de maior trabalho, passamos então a fase das auditorias. Durante esta etapa, os auditores foram muito exigentes, tendo mesmo alguns que tentaram encontrar as mais pequenas falhas. Apesar de nem sempre termos visto isto com bons olhos, acabamos por considerar que o facto de ter sido assim permitiu-nos puxar mais por nós e sermos mais exigentes internamente.

P: Como é que os colaboradores souberam da decisão de certificar?

R: Na altura de cada uma destas certificações, anunciamos que iríamos avançar para o processo de implementação na nossa reunião geral anual. Ou seja, antes de iniciarmos o processo concretamente, foi divulgado por todos os colaboradores, mesmo os que trabalham nas instalações dos nossos clientes, chamando a atenção que iríamos sistematizar os nossos processos e iríamos necessitar da compreensão, dedicação e esforço de toda a empresa.

Depois de obtermos a certificação, divulgamos quais os processos que tinham sido introduzidos ou, mesmo, alterados para que todos os pudessem seguir e utilizar no seu trabalho, bem como os resultados e o feedback que esperávamos de cada uma das normas.

Depois desta comunicação foi pedido a todos os colaboradores alguns questionários, nomeadamente, a sua auto-avaliação, bem com dos colegas que gerem a equipa em que estão integrados e, ainda, o questionário que visava saber o índice de satisfação dos colaboradores quanto à organização.

No geral a comunicação e reação inicial dos colaboradores não trouxe qualquer problema ou situações de desconforto. Todos concordaram e mostraram-se disponíveis para ajudar nas atividades futuras. Penso que existia por parte deles algum desconhecimento sobre o que a norma a implementar envolveria em termos de requisitos ou mudanças necessárias.

P: Como é que os trabalhadores reagiram durante o processo de certificação.

R: Na sua generalidade os colaboradores reagiram muito bem. Nunca tivemos questões sobre o porque de termos de fazer assim, ou porque é que estávamos a criar novos processos. Penso que todos tinham a noção de que a certificação era necessária. Ficamos muitos satisfeitos com toda a equipa.

P: Acha que todos os colaboradores perceberam quais as mais-valias que a certificação traria no futuro?

R: Nesse aspeto já tenho algumas dúvidas. Penso que nessa parte falhamos um pouco. Os colaboradores não entendiam nem conseguiam ver a longo prazo as mais-valias. Deveria ter havido uma comunicação mais eficaz das vantagens futuras que a certificação segundo estes referenciais traria à empresa. Em alguns casos sentimos que os colaboradores, apesar de fazerem as coisas sem ripostar, consideravam uma chatice.

P: O que poderia ter feito para que essa perceção fosse diferente?

R: Se fosse agora não teria centralizado todo o processo de certificação numa só pessoa. No nosso caso até nem correu mal, e apesar de existirem vários

gestores de processo, na prática, toda a parte operacional e administrativa de todos os processos era gerida apenas por uma pessoa, e acho que deveríamos ter incluído mais colaboradores.

P: Na sua perspetiva, que benefícios alcançaram com a certificação?

R: Com a certificação conseguimos ter um processo de avaliação da organização mais sistematizada, bem como um processo de avaliação de desempenho que era muito importante para nós. O facto de termos objetivos bem definidos e uma estrutura bem sólida que nos permite medir o nosso desempenho e atuar rapidamente quando algo não corre como planeado permite-nos, à Direção e aos próprios gestores de projetos, ter um maior controlo organizacional sobre a atividade central da empresa.

Para além disso, conseguimos uma maior sistematização de geração e análise das ideias internas.

Aspetos com menos impacto mas que trazem grandes vantagens internas, é o facto de a empresa ser hoje uma organização bastante melhor no que toca à ficha de cada trabalhador, com toda a documentação associada analisada e organizada. Foi também mais fácil para nós Direção conseguir que os colaboradores assinassem documentos em que garantem que não instalam *software* ilegal nos computadores da empresa, sendo esta uma grande preocupação para nós.

P: E quais as desvantagens?

R: Não é propriamente uma desvantagem, mas sentimos que não conseguimos atingir o retorno que esperávamos com a implementação destas três normas, nem em termos de clientes nem em termos de mercado.

P: Ao longo de todo o processo de certificação sentiu falta de alguma ferramenta de apoio na gestão da mudança?

R: Ao longo de todo o processo de implementação, e em jeito de brincadeira, sentimos falta um livro do género “ISO 9001 para totós”. Obviamente que cada organização são diferentes umas das outras e cada caso é um caso, mas mais de 50% daquilo que é uma certificação de uma empresa idêntica à

nossa será igual, pelo que se conhecêssemos na altura casos práticos de outras empresas, e que todos os conceitos fosse explicados da forma o mais básica possível teria ajudado imenso. É certo que na Internet já existe muita coisa, mas falta algo básico, esclarecedor e que nos oriente muito no início, a nós Direção e aos colaboradores.

A entidade consultora é uma grande ajuda na análise da norma, na formação, nas auditorias, na montagem dos próximos processos e presta todo o acompanhamento necessário, dando-nos uma maior segurança ao longo de todo o processo.

A empresa começou o processo de implementação a partir do zero e gostaríamos já de ter começado nos 40% para gastar metade do tempo, logo se houvesse exemplos a seguir que nos mostrassem quais os processos típicos de organizações da nossa área pensamos que seria mais fácil. Desta forma, conseguiríamos evitar as complexidades que existem ao longo do processo de implementação, pois ao início queremos tudo e mais alguma coisa e depois vemos que não é possível. Aquilo que falta é algo que complemente o trabalho e a ajuda da entidade consultora para que a empresa não perca tanto tempo quando o trabalho tem de ser feito de raiz.

P: Na sua opinião, quais os fatores críticos de sucesso para a implementação da certificação?

R: Os grandes fatores de sucesso são: o comprometimento da gestão, o envolvimento de grande parte senão toda a organização, de forma a fazê-los perceber a importância da certificação e a evitar possíveis situações de resistência às mudanças implementadas e, por fim, apesar de no nosso caso ter corrido bem, não centralizar todo o processo numa só pessoa.

Entrevista 7

P: Fale-me um pouco sobre a sua experiencia/história dentro da empresa.

R: Trabalho nesta empresa há cerca de 4 anos, sou gestor de projetos numa das áreas da empresa, o *Flow* que engloba as plataformas colaborativas.

No que respeita à certificação da empresa, quando entrei para a empresa estávamos no processo inicial de implementação da ISO 9001 pelo que acompanhei todas a certificações até agora.

P: Na sua opinião, o que levou a direção a certificar a empresa?

R: Penso que foi essencialmente a necessidade de sistematizarmos e criarmos processos, para que houvesse uma maior integração e compreensão de todo o fluxo da organização.

P: Na sua opinião que vantagens ou benefícios é que a certificação trouxe a empresa?

R: Com a definição de um processo, além de garantirmos a qualidade, garantimos igualmente a criação de documentação e registos. Um exemplo prático, no caso de substituição de um pessoa na equipa, ou de um cliente com o qual não trabalhamos durante dois anos, a empresa consegue agora garantir que temos um conjunto de documentos e que com maior ou menor esforço, analisar o histórico e recomeçar o trabalho sem grandes problemas. Isto permite que não tenhamos de começar do zero sempre que existe um desafio novo.

Para além disto, conseguimos avaliar individualmente o nosso trabalho e identificar aquilo que podemos melhorar minimizando os impactos para a organização, mantendo os procedimentos e as regras necessárias.

Por fim, conseguimos entregar um serviço com maior qualidade aos nossos clientes e isto reflete-se na avaliação que o cliente faz do nosso trabalho. A própria certificação traduz isso mesmo, ou seja, garante a qualidade do nosso trabalho e leva a que os clientes reconheçam essa mesma qualidade e fiquem satisfeitos.

P: Consegue identificar alguma desvantagem da certificação?

R: Como é óbvio a certificação obriga a alguma rigidez nas normas e processos que está inerente a esta decisão. Envolve um maior trabalho e esforço mas penso que no final é compensador.

P: Fale-me um pouco de como é que os trabalhadores souberam da decisão de certificar a empresa.

R: Na altura foi anunciado na reunião geral que iríamos avançar para o processo de certificação da empresa segundo a ISO 9001 e deram-nos alguns esclarecimentos de como seriam o decorrer das coisas. Ao longo do decorrer dos meses, dado a minha posição na empresa e a função que desenvolvo, fui contribuindo particularmente na definição dos processos. Alguns dos colaboradores foram chamados para dar contribuições e *inputs* necessários em determinados procedimentos específicos, como por exemplo os tipos de documentos que deveriam existir, qual a sua estrutura e outros que foram surgindo há medida que a certificação ia avançando na empresa.

P: Como é que os colaboradores foram reagindo ao longo do processo de certificação?

R: O facto de os colaboradores terem sido envolvidos no processo de criação dos processos internos foi muito importante para que todos estivessemos motivados e estivessemos dispostos a dar *inputs*, contributos e mesmo sugestões de melhorias e também estivessemos mais recetivos às mudanças. Desta forma, toda a gente percebeu o fluxo de toda a organização e também o papel de cada um e a importância da sua intervenção. Penso que isso foi uma grande mais-valia para a direção e para o sucesso da certificação.

No entanto, em processos de mudanças surgem sempre críticas. Porque é que tem de se fazer o mesmo registo em três sítios diferentes, ou porque é que tem de se emitir sempre um relatório de análise? Estas questões surgem sempre mas penso que foi sempre mais ou menos pacífico e no final chegamos sempre ao procedimento mais correto.

P: Na sua perspetiva, quais foram as principais mudanças que a certificação trouxe à empresa?

R: As grandes mudanças foram, essencialmente, a existência de um maior volume de documentação, ou seja, a chamada burocracia. No entanto sempre conseguimos criar metodologias que contornassem essas questões mais chatas, garantindo a qualidade, mas agilizando o processo.

Entrevista 8

P: Fale-me um pouco sobre a sua empresa.

R: Somos uma empresa com sede em Aveiro, com cerca de 19 anos e atua na área da conceção e desenvolvimento de equipamentos eletrónicos. Não trabalhamos com clientes finais, mas sim com clientes de outras áreas de atividade que não o da eletrónica. Os clientes procuram-nos porque precisam adaptar ou incluir um dispositivo eletrónico ao seu produto e essa é então a nossa principal, ou seja, complementar um produto dos nossos clientes.

Somos uma empresa de fabrico em série, dirigida por três sócios, com cerca de 24 colaboradores que estão divididos pelos 5 departamentos da empresa.

No que diz respeito à certificação, a empresa é certificada segundo a norma ISO 9001, NP 4457 (Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação), ISO 13485 (Sistemas de Gestão da Qualidade – Dispositivos Médicos) e, ainda, segundo a ISO 27001.

P: Porque razão decidiu certificar a empresa segundo estes referenciais?

R: No ao de 2007, estava muito na “moda” fazer a certificação da ISO 9001. Havia muitas empresas à nossa volta a avançar para os processos de implementação e falava-se muito nos meios empresariais na imagem e valorização que a certificação trazia para as empresas. Internamente, começamos a avaliar a possibilidade de avançarmos igualmente para o processo de certificação e optamos, na altura, por fazer uma certificação combinada das normas ISO 9001, ISO 14001 e OSHAS 18001, ou seja, qualidade, ambiente e higiene e segurança. No entanto, passado um ano, verificamos que a empresa não tinha dimensão nem processos que justificassem a implementação destas três normas, nem o custo burocrático que elas representavam. Desta forma, após o primeiro ano chegamos à conclusão que a ISO 9001 era uma norma base e que tinha todo o sentido, uma vez que já tínhamos alguns dos processos criados, teríamos apenas de sistematizar um bocadinho mais, no entanto, as outras duas normas serviram para fazermos o levantamento do quadro regulamentar legal

aplicado à nossa atividade diminuído os riscos implícitos, mas que não nos trazia grande retorno.

Nesse mesmo ano, estava a ser divulgada uma nova norma em Portugal sobre a gestão da inovação, a NP 4457 que era basicamente aquilo que queríamos desenvolver, ou seja, a criação e desenvolvimento de um projeto de I&DI.

Em 2009, surgiu o projeto QuERIA que incentivava a qualificação das PME, desenvolvido pela Inova-Ria e que financiava a implementação de vários referenciais de qualidade e foi quando optamos por fazer a implementação da ISO 27001, uma vez que tínhamos acesso a informação muito confidencial dos nossos clientes. Muitas vezes, tínhamos casos de os clientes não quererem partilhar planos comerciais que nos ajudariam a nós a desenvolver o dispositivo necessário. Com esta certificação conseguimos a confiança dos nossos clientes, garantindo todas as condições para a segurança da sua informação, baseada nos três pilares da confidencialidade, integridade e disponibilidade.

No que toca à ISO 13485, avançamos para esta certificação meramente por questões instrumentais, ou seja, pelo facto do setor dos dispositivos médicos, com o qual temos vindo a trabalhar cada vez mais, ser muito regulamentado tínhamos encomendas do setor farmacêuticos e queríamos certificar o produto no final da sua conceção, logo era quase que como uma obrigação sermos certificados segundo esta norma.

P: De forma sucinta, descreva como foi implementada a certificação.

R: Na minha perceção o único processo de implementação que correu bem foi aquele que foi implementado totalmente por nós, ou seja, sem a entidade consultora. Não ter consultores é uma grande vantagem, sobretudo em empresas com alguma estrutura. Quem conhece a organização e os processos são as pessoas que a integram, sendo que os objetivos da certificação são da própria organização. Tínhamos duas pessoas responsáveis pela implementação da norma, sendo que a gestão de topo, principalmente eu, estávamos sempre por perto e acompanhávamos todas as evoluções e éramos chamados sempre que fosse necessário tomar decisões importantes, como investimentos, prazos, recursos, etc.

Foi feita a análise interna da empresa, conhecemos integralmente a norma, estabelecemos os nossos objetivos internos, identificamos as nossas falhas e o que tínhamos de corrigir. Envolvermos os colaboradores em todo o processo, estando eles motivados para dar contributos e sugestões de melhoria.

No caso das outras normas, o processo de implementação correu mal porque a direção não estava alinhada e tinha interesses próprios nas decisões que tomava.

P: Quais as principais dificuldades sentidas ao longo do processo de certificação?

R: A grande dificuldade que sentimos e que se refletiu em toda a organização foi a falta de alinhamento por parte da gestão de topo, havia interesses pessoais pelo meio e que se refletiam nas decisões tomadas. Quando isto acontece o processo só pode correr mal. Entretanto, foram contratados consultores, mas esta contratação foi feita sem critério de seleção, o que ainda piorou mais a situação. Os consultores não tinham experiência em empresas como a nossa e apresentavam-nos soluções que se aplicavam a empresas industriais, por exemplo de serração e etc. Tivemos um série de complicações que nos dificultaram e atrasaram a certificação.

P: Como é que os colaboradores souberam da decisão de certificar?

R: Em todas as normas que implementamos, a comunicação aos colaboradores foi feita logo no início, nas nossas reuniões semanais. Aproveitamos sempre o ambiente de mau clima económico do nosso país para os motivar e mostrar que temos de trabalhar e de nos diferenciar, sendo cada dia melhores naquilo que fazemos e nas soluções que apresentamos aos nossos clientes, de acordo com os nossos valores de competência e rigor. Esta abordagem resultava muito bem porque eles concordavam que tínhamos de fazer mais para que a empresa ultrapasse as contingências e dificuldades económicas do mercado empresarial, conseguindo assim cativá-los mesmo para os processos mais burocráticos que as normas exigiam.

P: Como é que os trabalhadores reagiram durante o processo de certificação? Perceberam qual era a finalidade de todos os requisitos e processos exigidos?

R: Esta é uma questão delicada, pois a reação depende do tipo de pessoas. Dentro da empresa temos dois tipos de pessoas: as pessoas mais passivas que são aquelas que não se querem incomodar muito e aquelas mais disponíveis e sedentas de mudanças. Lidar com tudo isto é muito complicado e não é a toa que se diz que o mais difícil não é gerir uma empresa, mas sim gerir as pessoas. Quando se trata de gerir a mudança nas pessoas, as coisas tornam-se ainda mais complicadas. Tentamos sempre envolvê-los durante o processo e motiva-los explicando-lhes as vantagens das certificações que estávamos a fazer, mas houve sempre muitas situações de resistências. Dentro da empresa temos um problema crucial que afeta também os colaboradores que é como já referi anteriormente a falta de alinhamento da direção e isto complica muita coisa internamente. Os colaboradores vêem esta situação e aproveitam-se disto para, por vezes, não procederem de acordo com as normas, porque sabem que um dos sócios não concorda com a certificação. E isto dificulta muito o meu trabalho quando estou a motiva-los para conseguirmos alcançar determinado objetivo.

P: Na sua perspetiva, que benefícios alcançaram com a certificação?

R: Com a implementação das normas, principalmente no caso da ISO 9001 e da NP 4457 tivemos uma grande notoriedade da empresa. Conseguimos também definir e sistematizar os processos existentes dentro da empresa que nos permitiu ter um maior controlo interno relativamente aos projetos que temos em mãos, e transportar esta organização para os clientes tendo uma abordagem de venda direta que garante a segurança da informação dos mesmos. Para além disso, conseguimos, através dos novos processos, ter uma maior responsabilização dos colaboradores, sendo que estes passaram a entender melhor o seu papel dentro da organização, e a importância das funções que desempenham e em que medida se relacionam com a outras atividades da empresa.

Relativamente aos recursos humanos, conseguimos criar dentro da empresa um clima de confiança, pelo facto de termos criado momentos, aquando

do diagnóstico da organização, em que os colaboradores puderam partilhar os seus conhecimentos, analisando aquilo que fazíamos bem e menos bem e o que tínhamos de melhorar, dando sempre que necessário as suas ideias e sugestões que, por sua vez, se refletia num aumento da sua motivação e dedicação.

P: E quais as desvantagens?

R: No caso da ISO 27001 não tivemos o retorno que esperávamos por parte dos nossos clientes. Conseguimos ter a confiança dos nossos clientes pela forma como vendemos e trabalhamos, mas não propriamente pelo selo da certificação. A norma não é conhecida no mercado, nem as suas práticas e controlos, pelo que vemos isto como algo que não conseguimos atingir.

Desta forma, internamente já tomamos a decisão de que não iremos renovar o certificado, uma vez que tem custos agregados muito superiores às restantes normas implementadas e não traz o retorno merecido. Conseguimos garantir igualmente a segurança e não precisamos do certificado pois ele também não é reconhecido pelos clientes nem pelo mercado.

Em termos gerais não senti que a certificação acrescentasse grande valor à gestão da organização.

P: Ao longo de todo o processo de certificação sentiu falta de algum apoio na gestão da mudança?

R: Senti falta de ter a direção da empresa alinhada e comprometida com as certificações que estavam a ser implementadas, e não apenas preocupada com os seus interesses próprios. Se houvesse este alinhamento, não teria existido tantas situações de resistência à mudança. Se fosse agora, teria também contratado recursos próprios para trabalhar dentro da empresa para que conheçam a fundo a realidade da organização.

P: Se sim, que tipo de ferramenta acha que seria útil?

R: Para implementar um processo de mudança é fundamental “prototipar” a mudança e penso que é aqui que reside a principal dificuldade. Como é que se “prototipa” a mudança?

P: Na sua opinião, quais os fatores críticos de sucesso para a implementação da certificação?

R: De acordo com a experiência que tenho ao longo dos vários processos de certificação que já tivemos, considero que os processos de mudança dentro das organizações devem ser feitos em períodos de marasmo. Quando implementamos mudanças em períodos de crescimento da empresa é mais complicado porque o foco, tanto da direção como dos colaboradores, está e satisfazer as encomendas. Logo, na minha opinião, as certificações e outros processos de mudanças têm resultados completamente diferentes e mais positivos quando são feitos em alturas de abrandamento económico, apesar de não ter nenhuma base científica para provar isto. Isto porquê? É muito mais fácil “abana-los” e motiva-los em alturas de crise e ter níveis de adesão muito superiores, sendo mais fácil motivar os colaboradores a fazer um sobre-esforço. Neste momento tenho mais pessoas dentro da empresa motivadas tendo menos trabalho para fazer do que tinha quando havia mais encomendas.

Para além disto, a existência de uma direção alinhada com objetivos claros para a empresa e com uma grande capacidade de motivação e envolvimento dos colaboradores é fulcral para o avanço e respetivo sucesso da certificação.

Entrevista 9

P: Fale-me um pouco sobre a sua empresa.

R: Somos uma empresa dedicada às Tecnologias de Informação que desenvolve o seu *core business* nas áreas de implementação, integração e administração de soluções informáticas. Fundada em 2006 e sediada em Aveiro, a empresa nasce com a missão de disponibilizar ao mercado soluções diferenciadoras e diversificadas baseadas principalmente em tecnologias *open-source* com uma forte componente de inovação.

Em 2010 fomos certificados segundo as normas ISO 9001 e ISO 20000, tendo sido a primeira pequena empresa portuguesa a obter este último referencial. A obtenção dos dois referenciais insere-se na estratégia da empresa de garantir a qualidade e melhoria contínua dos serviços que presta aos seus

clientes e faz parte da aposta na Gestão de Serviços de Tecnologias de Informação.

P: Porque razão decidiram certificar a empresa?

R: A decisão de certificação surgiu após a tentativa de concorrer a um concurso público de desenvolvimento de *software* onde exigiam a certificação em ISO 20000. Neste sentido, e de forma a conseguirmos concorrer optamos por iniciar o processo de implementação. Na altura tivemos também a ajuda do projeto QuERIA, desenvolvido pela Inova-Ria que financiava em cerca de 50% a certificação o que para nós representava um investimento mais aliciante e menos significativo.

P: Que resultados/objetivos esperava atingir inicialmente?

R: Para além de podermos participar no concurso público para o desenvolvimento de *software*, no caso da ISO 20000, tínhamos também como objetivo melhorar a organização da empresa com a implementação da ISO 9001, bem como garantir a qualidade dos nossos processos internos e, com isso, aumentar a notoriedade da empresa e o número de clientes.

P: De forma sucinta, descreva como foi implementada a certificação.

R: O projeto QuERIA que financiou a certificação em cerca de 50% permitiu a contratação de uma empresa de consultoria que ajudaria durante o processo de implementação, bem como a contratação de um colaborador que iria acompanhar todas as fases estando basicamente responsável pelo processo, juntamente com a Direção. Após a contratação foi realizado o levantamento do modo de funcionamento da empresa, definição de processos e procedimentos e de todos os requisitos obrigatórios destas normas, postos em prática com a ajuda do *software* de gestão uebe.Q. Depois da definição dos processos e cumprimentos de todos os requisitos exigidos pelas normas passa foi realizada a auditoria externa, que resultou na certificação nestas duas normas.

P: Quais as principais dificuldades sentidas ao longo do processo de certificação?

R: Um processo de certificação requer muito esforço e dedicação de toda a organização. É um processo duro no que toca à definição dos processos e a respetiva elaboração de procedimentos, fichas técnicas e instruções de trabalho, uma vez que tivemos de criar e rever todos os processos de raiz, sendo que tivemos algumas dificuldades em saber qual a melhor forma de agir, de analisar e de saber qual o melhor caminho para uma organização como a nossa. Apesar de existir muitos exemplos e casos de sucesso já implementados, a realidade de uma organização depende muito da sua estrutura e das pessoas que a integram e aqui residiu a nossa grande dificuldade.

Outra grande dificuldade que tivemos foi manter todos os colaboradores empenhados no cumprimento dos processos e procedimentos exigidos pelas normas. Muitas vezes não compreendem o objetivo do cumprimento dos procedimentos porque não conseguem identificar as mais-valias que resultam disso.

P: Como é que os colaboradores souberam da decisão de certificar?

Os colaboradores foram informados dessa decisão quando foi contratada a colaboradora responsável e esta entrou em funções. Desde o início que os colaboradores foram acompanhando o processo de levantamento de processos e elaboração de procedimentos pois vários foram entrevistados para se melhor compreender o funcionamento da empresa. Houve sessões de esclarecimento em várias fases do processo de implementação, sendo que a última ocorreu uma semana antes da auditoria externa.

Todos os colaboradores cooperaram e estavam esclarecidos do que seria um Sistema de Gestão Integrado (SGI) embora só com o decorrer do tempo é que tomaram consciência do que realmente é um SGI.

Penso que a comunicação da certificação não causou grande tumulto dentro da empresa porque os colaboradores não sabiam muito bem o que seria uma certificação na prática.

P: Como é que os trabalhadores reagiram ao processo de certificação.

R: Todos os colaboradores foram bastante participativos aquando da recolha de toda a informação. Só quando se começaram a nomear responsáveis por processos é que se notou uma certa retração. A atribuição escrita e formal de responsabilidades causou apreensão e desconforto nos nomeados e por arrastamento aos outros colaboradores, pois poderiam ser nomeados também. Nesta fase foi mais difícil comunicar e levar os colaboradores a cooperar com tão boa vontade como anteriormente. Só com o decorrer do tempo é que os colaboradores diminuíram a resistência. Neste momento já estão rotinados nas suas tarefas relacionadas com o SGI.

O grande problema da implementação das certificações é o desconhecimento do funcionamento das mesmas. Quanto mais esclarecidas as pessoas estiverem mais fácil é a sua implementação e motivação dos colaboradores. Após a sua formação e o esclarecimento das dúvidas penso que os colaboradores começaram a cooperar mais e participar mais nas atividades, dando sempre que era pertinente algumas sugestões ou *inputs*.

De qualquer das formas, as certificações são muito exigentes em termos procedimentais e documentais, o que faz com que haja algum descontentamento e não cumprimento de algumas das regras definidas. Depois de 3 anos de certificação, continua a ser uma luta e quando os colaboradores são alertados, para o não cumprimento dos procedimentos, pedem desculpa e dizem que é muito trabalhoso fazer segundo as regras e improvisam porque pensam que não vão ser “apanhados” ou então cumprem os procedimentos depois de realizarem as atividades, só para a criação de evidências.

P: O que poderia ter feito para reagirem melhor?

R: Deveriam ter sido feitas sessões de esclarecimento para sensibilizar os colaboradores para a importância da certificação, explicando-lhes verdadeiramente e detalhadamente quais as mudanças seriam implementadas, de que forma iria afetar o seu trabalho diário e quais as mais-valias que a certificação traz à empresa, mesmo a parte mais burocrática. O papel da entidade consultora é fundamental nesta fase inicial de adaptação e sensibilização dos colaboradores.

P: Na sua perspectiva, que benefícios alcançaram com a certificação?

R: Os maiores benefícios retirados foram a nível interno. O facto de pensarmos no que é a nossa organização e para onde queremos caminhar permitiu-nos focar nos produtos e serviços que realmente devem integrar o nosso portfólio, que resultou numa melhoria da comunicação interna e num alinhamento entre os diferentes departamentos da empresa.

A organização do trabalho e a rastreabilidade de todos os processos foi também uma grande mais-valia. Os processos decorrem com maior fluidez, as tarefas não são realizadas em duplicado, a todo o momento os colaboradores sabem o que têm que fazer e que têm disponível toda a informação de que necessitam para trabalhar.

Ao nível dos colaboradores, a certificação permitiu que estes entendem globalmente a organização, não se focando apenas na função que executam, mas percebendo, a importância do seu papel e de que forma as suas tarefas se relacionam com as demais tarefas da empresa. Este fator torna-os mais responsáveis, sendo que o facto de terem de cumprir os requisitos exigidos, ajuda-os a evitar erros.

A organização e implementação de meios de comunicação e *software* de apoio à gestão do SGI também foram importantes. A utilização e criação de novas ferramentas de comunicação e gestão permitem essa comunicação fluída e arquivo de qualquer processo desde o seu início até ao seu encerramento, com nomeação de todos os intervenientes, definição de tarefas, repositório de documentação, etc.

Diminui o tempo gasto na realização de tarefas, diminui a probabilidade de duplicação de tarefas, a existência de mal entendidos, facilita integração de colaboradores nos projetos e a integração de novos colaboradores, etc.

Ao nível de benefícios externos, estes não são visíveis e até hoje, penso que não nos trouxeram mais-valias relevantes. Temos um maior reconhecimento por parte do grupo PT mas isso não se reflete em termos financeiros somente se reflete em avaliações qualitativas.

No que diz respeito a concursos públicos, todos os que temos concorrido até há data não fazem exigências no que diz respeito a obrigatoriedade de certificação.

As certificações não nos trouxeram nenhum benefício financeiro, como angariação de novos clientes (principalmente no que diz respeito à ISO 20000) e consequente aumento de faturação. Poderá é ter contribuído para uma imagem mais positiva e profissional perante os nossos clientes ou potenciais clientes.

P: E quais as desvantagens?

R: A maior desvantagem é que o investimento feito para certificação e manutenção da mesma, no que diz respeito ao pagamento das entidades certificadoras, não é pago através de novos clientes angariados. As certificações deveriam ser pagas com as receitas provenientes da existência destes referenciais mas isso não acontece.

Mas, por outro lado, uma melhor organização do trabalho reduz o desperdício o que é vantajoso.

P: Ao longo de todo o processo de certificação sentiu falta de alguma ferramenta de apoio na gestão da mudança?

R: Há sempre dificuldade em motivar as pessoas e transmitir a mensagem corretamente, de forma que todos fiquem com uma ideia clara do que está a acontecer e que impacto tem no futuro. Penso que, mesmo com todas as ações de sensibilização que decorreram durante a implementação do sistema, os colaboradores só entenderam a dimensão do processo meio ano após a certificação. Considero que a mudança correu bem mas talvez por causa do desconhecimento prático dos colaboradores do que era um SGI.

P: Se sim, que tipo de ferramenta acha que seria útil?

R: É uma questão interessante. Neste caso para que fossemos bem-sucedidos, todos tinham de estar esclarecidos do que é ser certificado e que implicações isso tem nas tarefas diárias e na vida da organização. Foi fundamental a ajuda da empresa consultora devido ao conhecimento mais profundo que tem destas questões normativas e foi fundamental a formação

porque é essencial que as pessoas estejam esclarecidas e não tenham dúvidas para diminuir o medo e a resistência à mudança.

P: Na sua opinião, quais os fatores críticos de sucesso para a implementação da certificação?

R: O principal é a motivação de toda a organização.

Depois é fundamental que a organização se conheça a si mesma e saber o que pretende para o seu futuro. É muito importante a focalização e objetividade.

O mais trabalhoso é a organização do próprio sistema, em processos, na elaboração de procedimentos e de todos os documentos necessários, na escolha de *software* de apoio ou até desenvolvimento dos mesmos, etc. O bom funcionamento do sistema também depende muito da forma como ele próprio é organizado para a sua utilização diária.

Entrevista 10

P: Fale-me um pouco sobre a sua empresa.

R: Somos uma empresa focada em Segurança de Informação. Teve na sua génese o CERT-IPN (uma equipa de resposta a incidentes de segurança informática do Instituto Pedro Nunes), e um conjunto de investigadores da Universidade de Coimbra.

Contribui principalmente para quatro setores verticais: Telc&IT, Financial, Government, Defense, num âmbito atual de nove países (Portugal, Índia, Angola, Moçambique, França, Reino Unido, Marrocos, Brasil e Alemanha). Tem a sua sede em Coimbra e escritórios em Londres.

Após cinco anos de atividade, e devido ao aumento de sucesso e feedback positivo de diversas organizações privadas e governamentais, lançou-se como uma companhia privada.

P: Qual foi a primeira certificação implementada na empresa?

R: A empresa é certificada pela na ISO/IEC 27001 - Sistema de Gestão da Segurança de Informação, cujo objetivo é estabelecer uma nova forma de lidar

com a informação, consolidando um conjunto de práticas eficazes de gestão de segurança da informação.

P: Porque razão decidiu certificar a empresa?

R: É o nosso *core business* (Segurança de Informação), logo é importante deter esta certificação por efeitos de credibilidade. Paralelamente, tendo já auditores certificados internamente, a Direção tinha a consciência que esta certificação iria ajudar a limar alguns dos processo internos.

P: Que resultados/objetivos esperava atingir inicialmente?

R: Somos uma empresa focada essencialmente na Segurança da Informação pelo que já tínhamos vários processos internos implementados e outros mais ou menos estruturados e que era contemplados e exigidos pela ISO 27001. No entanto, com a implementação deste referencial pretendíamos atingir uma maior sistematização destes processos e dos controlos internos. Para além disto, como somos uma empresa desta área esperávamos, ainda, atingir uma maior notoriedade e credibilidade por parte do mercado, dos atuais e potenciais clientes.

P: De forma sucinta, descreva como foi implementada a certificação.

R: Todo o processo foi conduzido internamente por colaboradores certificados como ISO27001 Lead Auditors.

Numa fase inicial procedeu-se a realização de uma *gap analysis*, exatamente para analisar os processos existentes dentro da organização e perceber, adicionalmente, o que poderia ser utilizado desses mesmos processos. Ou seja, identificou-se o que deveríamos ajustar ou estruturar de maneira diferente e de acordo com os requisitos da norma.

Posteriormente definimos e implementamos os processos e controlos que estavam e falta com base neste processo iterativo.

Por fim, foi feita a auditoria externa que analisou toda a conformidade dos processos e definiu as ações corretivas necessárias.

P: Quais as principais dificuldades sentidas ao longo do processo de certificação?

R: Não tivemos dificuldades relevantes na implementação da norma.

P: Como é que os colaboradores souberam da decisão de certificar?

R: Os colaboradores souberam após a decisão da direção. Foi comunicada juntamente com os restantes objetivos do ano em causa. Houve uma aceitação imediata de toda a equipa e disponibilidade para cooperação, muito provavelmente devido ao facto de serem sensíveis à importância da certificação para a empresa e por serem profissionais da área da certificação.

Durante o processo houve um conjunto de sessões internas (no âmbito dos nossos 10MinTalks) onde eram apresentados os avanços do processo e transmitidas algumas indicações dos próximos paços.

P: Como é que os trabalhadores reagiram ao processo de certificação. Porquê?

R: Como a segurança da informação é o nosso trabalho diário a implementação desta norma não trouxe grandes problemas. Os colaboradores tinham a noção desde o início da importância da ISO 27001 para a empresa e os benefícios que nos traria. Não fazia sentido que assim não fosse e que não tivéssemos esta certificação. Logo, nunca houve situações de resistência ou outras complicações. Todos os colaboradores se mostraram interessados e muito cooperantes ao longo de todo o processo de implementação.

P: Na sua perspetiva, que benefícios alcançaram com a certificação?

R: Ao nível interno conseguimos melhorar muitos dos processos já existentes, tornando-os mais afinados e assertivos em relação à cultura interna da empresa.

Ao nível externo notamos que alcançamos uma maior credibilidade no mercado e dos nossos clientes.

P: E quais as desvantagens?

R: A ISO 27001 representa um grande investimento para qualquer empresa. É uma norma que exige a aquisição de equipamentos de controlo que na sua maioria apresentam um volume monetário avultado. Desta forma, os custos de implementação e de manutenção da ISO 27001 são muito significativos e exige um grande esforço financeiro por parte das empresas, sendo esta a principal desvantagem encontrada nesta certificação.

P: Ao longo de todo o processo de certificação sentiu falta de alguma ferramenta de apoio na gestão da mudança?

R: Não, uma vez que tínhamos uma metodologia desenvolvida internamente para apoio ao sistema de gestão da ISO27001 e ISO9001.

P: Na sua opinião, quais os fatores críticos de sucesso para a implementação da certificação?

R: Dedicção da equipa interna que implementou o sistema.

É importante o conhecimento que empresa como um todo, identificando os seus pontos fortes e fracos, bem como o seu posicionamento atual e visão futura e quais os objetivos que pretende atingir.

Entrevista 11

P: Fale-me um pouco sobre a sua empresa.

R: Somos uma empresa de eletrónica sediada em Águeda, que iniciou a sua atividade em 2002.

Atualmente com 14 Colaboradores, a empresa foca-se no desenvolvimento de produtos e soluções de eletrónica à medida dos seus clientes, e à comercialização de produtos e sistemas *turn key* nas áreas de Energia, Iluminação, Automação e Telecomunicações.

Com um crescimento sustentado, a empresa afirmasse cada vez mais como relevante e de confiança no panorama nacional e internacional (Brasil, Angola e Alemanha).

P: Qual foi a primeira certificação implementada na empresa?

R: A Administração da empresa assume a Qualidade como fator chave para o sucesso da estratégia da empresa. Entendemos a qualidade como satisfação permanente das necessidades e expectativas dos clientes e colaboradores, numa relação de parceria com fornecedores e outras partes, desta forma em Abril de 2011 a empresa obteve o referencial normativo ISO 9001:2008 e em Dezembro do mesmo ano, o referencial NP 4457 – Investigação, desenvolvimento e Inovação.

P: Porque razão decidiram certificar a empresa?

R: A qualidade, bem como questões relacionadas com Ambiente, Responsabilidade Social e Inovação sempre estiveram enraizadas no seio da organização e sempre foi um desejo da Administração formaliza-las.

Para além disso foi uma decisão estratégica, que possibilitou uma vantagem competitiva no mercado e que se torna um fator diferenciador para o cliente.

Na altura tivemos também a oportunidade de integrar o Projeto QuERIA, desenvolvido pela Inova-Ria, que financiava em cerca de 50% as empresas que apostavam na certificação, o que para nós foi também uma ajuda neste investimento.

P: Que resultados/objetivos esperava atingir inicialmente?

R: Competitividade, diferenciação, Inovação, Melhoria Continua e fundamentalmente aumentar a qualidade no serviço prestado e consequentemente aumentar a satisfação dos nossos clientes.

P: De forma sucinta, descreva como foi implementada a certificação.

R: Inicialmente trabalhamos com empresas consultoras contratadas que auxiliaram na definição e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e Inovação. Fizemos uma análise interna nos processos existentes, identificando aqueles que seriam necessários reestruturar e melhorar de acordo com o exigido pela norma. Progressivamente, a empresa criou mecanismos internos para suportar os dois referenciais normativos, sempre com o apoio da entidade

consultora. Foram contratados duas pessoas que estavam responsáveis pela qualidade e que juntamente com a administração acompanhavam todo o processo de implementação.

Por fim, tivemos as sessões de auditorias externas que avaliaram a conformidade de todos os processos existentes e emitiram, posteriormente a certificação da empresa

P: Quais as principais dificuldades sentidas ao longo do processo de certificação?

R: De forma generalista, penso que a grande dificuldade residiu na adaptação de toda a estrutura organizacional à nova realidade da organização. Foram criados muitos processos de raiz, muita coisa nova e ficou um pouco difícil familiarizar e internalizar todas as mudanças.

P: Como é que os colaboradores souberam da decisão de certificar?

R: Para a Direção é essencial envolver os colaboradores nos desafios da organização, principalmente quando estes são essenciais no cumprimento dos objetivos, desta forma todos os colaboradores foram consultados e informados acerca da certificação, existindo do início ao fim uma comunicação clara de todo o processo. A reação dos mesmos foi pacífica tendo-se mostrado disponíveis para ajudar ao longo do processo.

P: Como é que os trabalhadores reagiram ao processo de certificação. Porquê?

R: Inicialmente houve algumas dificuldades na adaptação às novas metodologias, como é natural em qualquer ato de mudança, no entanto sempre viram a certificação como uma mais-valia para a organização e gradualmente foram tornando o sistema cada vez mais robusto e mais eficaz dando, em muito casos, contributos e sugestões de melhorias para os processos implementados.

P: Na sua perspetiva, que benefícios alcançaram com a certificação?

R: Em termos internos conseguimos atingir uma melhoria organizacional significativa através da sistematização e padronização de todos os processos existentes. Notamos que somos todos mais disciplinados e metódicos nas nossas tarefas diários e isso reflete-se no nosso desempenho organizacional e na satisfação dos nossos clientes e na angariação de novos. Para além disso, sentimo-nos mais bem preparados para seguir e investir na nossa estratégia de internacionalização. Em relação aos nossos clientes, a empresa conseguiu diferenciar-se e atingir uma maior competitividade no mercado onde atuamos.

Por fim, o facto de termos sido financiado por fundos comunitários também foi um grande benefício, uma vez que assim, não tivemos de fazer um esforço financeiro tão significativo.

P: E quais as desvantagens?

R: A grande desvantagem, ou melhor, aquilo que é a parte menos boa são exatamente os investimento que a norma exige em termos de certificação e ainda, os custos de gestão envolvidos.

P: Ao longo de todo o processo de certificação sentiu falta de alguma ferramenta de apoio na gestão da mudança?

R: Não, sempre tivemos ao nosso dispor as ferramentas e as pessoas certas para que todos ficassem envolvidos e percebessem a mudança.

P: Na sua opinião, quais os fatores críticos de sucesso para a implementação da certificação?

R: Gestão de topo e liderança fortes e comunicativas;

Equipa motivada e empenhada;

Boas ferramentas/plataformas de suporte à implementação da certificação;

Cultura de melhoria continua e *Open Mind*;

Capital para investir.

Entrevista 12

P: Fale-me um pouco sobre a sua empresa.

R: A nossa empresa está sediada em Aveiro e iniciou a sua atividade em 1995. Conta neste momento com cerca de 80 colaboradores e atua no setor TICE de desenvolvimento de *software* e serviços de *outsourcing* e consultoria no setor das Tecnologias de Informação. No início da nossa atividade a nossa área de negócio estava mais focada no *hardware*, mas com o passar dos anos foi desenhada uma nova estratégia da empresa, desenvolvendo agora soluções à medida dos nossos clientes. Alguns dos nossos colaboradores trabalham em regime *outsourcing* nas instalações dos nossos clientes como é o caso da PT Inovação e da Galp Energia.

Recebemos em 2013, os Prémios PME Líder e PME Excelência e temos atividade em cerca de 10 países que contam com a nossa intervenção.

P: Qual foi a primeira certificação implementada na empresa?

R: A primeira certificação que fizemos foi em 2009 segundo a norma ISO 9001. Mais tarde fizemos também a certificação segundo o referencial NP 4457.

P: Porque razão decidiu certificar a empresa?

R: A Direção decidiu avançar para o processo de certificação porque sentia que a nível de mercados e dos clientes iríamos conseguir uma maior notoriedade e reconhecimento aumentando, assim, a nossa possibilidade de concretizar novos negócios. Por outro lado, a nível mais interno queríamos estruturar melhor e sistematizar os processos existentes dentro da organização, de forma a alcançar um maior alinhamento dentro da empresa.

Mas basicamente esta decisão saiu pela necessidade do mercado, sendo depois alinhada com as necessidades internas da empresa.

No que diz respeito à NP 4457, a decisão veio no seguimento do trabalho já desenvolvido para a ISO 9001, pois esta é uma norma muito semelhante à norma da qualidade. Já tínhamos a estrutura base montada pelo que tivemos apenas de definir alguns processos de inovação e desenvolvimento, como por exemplo, a gestão de ideias.

P: Que resultados/objetivos esperava atingir inicialmente?

R: Os objetivos foram basicamente aquilo que nos levou a iniciar a certificação e que eu já falei anteriormente, portanto, uma maior notoriedade e reconhecimento do mercado e uma melhor organização interna. Em termos de resultados, eu diria que superamos os que tínhamos inicialmente idealizado. Sentimos mesmo que as pessoas ficaram mais motivadas para trabalhar porque todos tinham as mesmas metodologias a seguir durante o seu trabalho.

P: De forma sucinta, descreva como foi implementada a certificação.

R: A certificação iniciou o processo em Junho de 2008. Até à data não tínhamos nada realizado e foi contactada uma empresa de consultoria para nos apoiar na implementação. Inicialmente tentámos conhecer mais aprofundadamente a norma, os requisitos e encontrar alguns consultores que nos ajudassem uma vez que era uma área completamente nova para nós. Eu fui contratada exatamente para acompanhar a certificação e definir os processos e procedimentos da norma. Desta forma, tivemos uma equipa responsável pela qualidade, estando eu incluída, um representante Direção e dois colaboradores que davam apoio nas questões mais técnicas.

Durante um ano fomos desenvolvendo os processos e as respetivas normas internas. Todos os processos foram estruturados à imagem do que já era realizado, no entanto, foram também criadas novas metodologias e procedimentos, bem como objetivos específicos para cada processo interno e respetivos indicadores de desempenho, ou seja, ferramentas que nos permitissem ter uma gestão mais eficaz e nos permitisse atuar sempre que fosse necessário corrigir ou alterar a nossa maneira de atuar.

O processo correu dentro do prazo esperado, e no prazo de um ano estávamos certificados pela qualidade.

O trabalho do consultor apenas foi de orientação, a XLM é que desenvolveu todas as metodologias.

No final, tivemos as auditorias com a entidade certificadora. Estas reuniões causam sempre alguma tensão, principalmente para os responsáveis pela certificação, pois temos sempre receio que algo não esteja bem. No entanto

consideramos que o balanço foi positivo. Sempre que nos mostraram que tínhamos de fazer melhorias executamos as recomendações e após a avaliação recebemos o certificado da qualidade.

P: Quais as principais dificuldades sentidas ao longo do processo de certificação?

R: Como qualquer processo de processo de mudança existiram alguns casos de resistências à mudança por parte de alguns colaboradores e penso que aqui residiu a nossa grande dificuldade. Para além disso, também sentimos que existia pouca formação dos colaboradores para participarem no processo.

P: Como é que os colaboradores souberam da decisão de certificar?

R: Os colaboradores foram informados pela Direção antes de iniciar o processo de certificação. Na reunião geral foi divulgado a toda a empresa que um dos objetivos para o ano de 2009 era a certificação da qualidade e que alguns deles iriam ser contactados para reunir com a responsável para ajudar em algumas questões mais técnicas dos processos que teriam de ser definidos. Perante esta comunicação esta comunicação, ninguém levantou questões ou problemas.

P: Como é que os trabalhadores reagiram ao processo de certificação. Porquê?

R: Podemos dizer que aquando da notícia que a empresa ia ser certificada todos reagiram bem à notícia, inclusive concordaram com a decisão da gestão. Com o avançar do processo existiram alguns colaboradores mais resistentes à mudança que colocaram alguns entraves. Isto deve-se ao fato de terem receio de expor o seu conhecimento para os outros, pensam eles que com isso o seu local de trabalho poderá estar em causa.

Para além disso, com a definição dos processos também sentimos que muitas vezes eles não queriam cumprir as novas regras queriam apenas de fazer o seu trabalho sem ter de estar sempre a documentar e a registar tudo.

No entanto, após as explicações dadas todos acabaram por contribuir de forma positiva para o sistema.

P: O que poderia ter feito para reagirem melhor?

R: Penso que antes de iniciar o processo se deveria ter informado algumas áreas mais críticas do que iria acontecer. Assim a resistência à mudança poderia ter sido inferior. Para além disso, os colaboradores não tinham conhecimento sobre o que é ou o que envolve a implementação de uma norma nem a exigência que traz. Para colmatar isto, é fundamental que na fase inicial exista formação a todos os colaboradores, incluindo a Direção, para que, assim, exista uma fase de preparação inicial e até algum contacto com os principais conceitos.

P: Na sua perspetiva, que benefícios alcançaram com a certificação?

R: Ao nível interno conseguimos ter um maior controlo organizacional que não tínhamos antes da certificação, bem como uma estruturação dos nossos processos internos. Esta melhoria permite-nos cumprir os nossos objetivos e atuar sempre que algo se devia do pretendido através da nossa consulta regular dos nossos indicadores de desempenho. Conseguimos criar internamente um clima em que os colaboradores não mostram tanta resistência ao facto de partilharem o seu conhecimento mais técnico e específico. Conseguimos motivá-los ao longo da implementação da norma, envolvendo-os nas atividades da certificação, criando um clima de maior confiança e colaboração entre a empresa e os funcionários. Para além disto, sentimos que existe uma maior responsabilização dos nossos colaboradores quanto ao seu papel dentro da empresa e quanto às funções que executam diariamente. Nota-se uma maior harmonia organizacional e uma maior compreensão entre as diversas atividades que compõem a empresa, sendo que os funcionários entendem perfeitamente a sua função, e são mais responsáveis, evitando erros e desenvolvendo os projetos de acordo com as necessidades dos nossos clientes, cumprindo os *timings* e os requisitos.

Ao nível externo, conseguimos um maior reconhecimento por parte dos nossos clientes atuais, e que a empresa conseguiu melhorar a sua imagem e de consolidação no mercado. Isso traduz-se numa maior competitividade no que diz respeito aos nossos concorrentes.

P: E quais as desvantagens?

R: A grande desvantagem que identificamos foi o facto da certificação exigir um volume de burocracia demasiado grande. Temos de documentar tudo, registar todos os procedimentos, aumentando, por vezes, o volume de trabalho e perdendo mais tempo. Recebemos muitas vezes críticas dos colaboradores devido a esta exigência.

P: No geral, como é que a empresa reagiu a essas mudanças?

R: No geral o objetivo da certificação foi conseguido. Contudo, uma mudança não é fácil de encarar, os colaboradores saem da sua zona de conforto e por vezes isso não é muito bem visto. Foi preciso ter algum jogo de cintura, principalmente para mim que na maioria das vezes tinha de lidar com as situações, para conseguir motiva-los e fazê-los perceber a importância das regras e o porque de tanta burocracia.

P: Ao longo de todo o processo de certificação sentiu falta de alguma ferramenta de apoio na gestão da mudança?

R: Penso que com a quantidade de ferramentas que temos disponíveis hoje em dia e a facilidade que temos em as utilizar este ponto não se aplica, pelo menos a nós. Também o consultor auxiliou a gerir a mudança, sendo este o principal papel dele dentro da empresa.

P: Se sim, que tipo de ferramenta acha que seria útil?

R: Para nós, foi importante ter o acompanhamento do consultor na fase inicial, auxiliou-nos a ver como devíamos conduzir o trabalho.

P: Na sua opinião, quais os fatores críticos de sucesso para a implementação da certificação?

R: Um dos fatores fundamentais é o envolvimento de todas as pessoas da organização, pois permite que todos estejam a par das atividades de certificação, percebam a importância do processo e acompanhem as mudanças que serão integradas nas suas rotinas e metodologias de trabalho, evitando, ou pelos menos diminuindo, casos de resistência à mudança.

O empenho e dedicação de toda a organização é também um fator fulcral, uma vez que todas as pessoas estão focadas e motivadas em colaborar no processo, implementando as mudanças necessárias e adaptando-as às suas rotinas e metodologias de trabalho. Desta forma, mesmo após a obtenção do certificado as pessoas continuam a cumprir as regras e os requisitos que serão novamente avaliadas nas auditorias de acompanhamento futuras.